

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Johtamisen laitos



**MUUTOKSEN PROFILITEKIJÄT
PALVELUKESKUSTOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ**

—
Tapaustutkimus palveluorganisaatiosta

Helsingin
Kauppakorkeakoulun
Kirjasto

7526

Organisaatiot ja johtaminen,
pro gradu – tutkielma
Caj Lövegren, 22068-4
kevätlukukausi 1999

Johtamisen laitoksen johtajan päätöksellä 30/3 19 99 hyväksytty

arvosanalla magna cum laude approbatur.

Kari Lilja ja Risto Tainio

MUUTOKSEN PROFIILITEKIJÄT PALVELUKESKUSTOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ – Tapaustutkimus palveluorganisaatiosta

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää: 1) kohdeyrityksen palvelukeskustoiminnan nykytila, 2) miten teknologialähtöisen johtamisen viitekehys soveltuu teleoperaattorin palvelukeskustoimintaan ja sen kehittämiseen, 3) millainen on karkealla työnkultasolla yrityksen palvelukeskuksen tavoitetoimintamalli siten, että kuvauksesta on helposti tunnistettavissa ja kohdistettavissa kriittiset jatkotarkastelua vaativat kohteet sekä toisaalta osoitettavissa selkeät (järjestelmä)tukea vaativat toiminnot, 4) millaisia outbound-toiminnan edellyttämiä yrityksen sisäisiä pelisääntöjä ja tiimitoiminnan järjestelymahdollisuuksia tutkimuksen puitteissa on hahmotettavissa sekä 5) miten hyvin palvelukeskukselle asetetut tavoitteet heijastuvat uuteen toimintamalliin.

Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineiston muodosti kohdeyritys ja sen eri tason haastateltavat henkilöt. Haastateltuja oli 47 kappaletta. Lisäksi tausta-aineistona toimi kirjoittajan aiempi kokemus sekä tutkimusaiheesta että kohdeyrityksen toimialasta.

Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa havaittiin asiakaspalvelutoiminnan usein teknologialähtöisen kehittämisen olevan sangen rajoittunut näkökulma toiminnan kokonaiskehittämisen tarpeisiin nähden. Kytkeä on luotava liiketoiminnan ja strategian tasolta lähtien.

Kokonaiskehittämismallin tarve perustuu palvelukeskuksen roolin merkittävään kasvuun yrityksen laajan asiakaskunnan kontaktipinnan hoitajana. Tämä edellyttää palvelukeskustoiminnan tiivistä kytkemistä yrityksen muihin toimintoihin. Lisäksi tarkasteluun on tuotava muitakin kuin välittömiä taloudellisia kriteerejä. Asiakasuskollisuus ja aidon lisäarvon tuottaminen on kyettävä hallitsemaan.

Itse palvelukeskustoiminnan osalta merkittäviä kehitystarpeita ovat, tietoteknisten tarpeiden lisäksi, osaamisalueiden ja -tarpeiden hallinta sekä esimiestoiminnan ja kannustinmekanismien uudelleensuunnittelu.

Kaikkiaan palvelukeskuksen rooli ja toteuttamisvaihtoehdot elävät vielä murroskautta. Virtuaalipalvelukeskusratkaisujakin on jo kokeiltu.

Avainsanat

Muutosprofiili, Palvelukeskus, Palveluorganisaatio, Teknologia, Lisäarvo

SISÄLLYS

KUVALUETTELO	iii
LIITELUETTELO	iii
KÄSITTEITÄ	iv
1. JOHDANTO	1
1.1 Tausta	1
1.2 Case-yritys	4
1.3 Tutkimustehtävä	5
1.4 Raportin rakenne	5
2. PALVELUKESKUSTOIMINNAN MUUTOSVAIHEET JA MUUTOSVOIMAT	7
2.1 Palvelukeskustoiminnan vaihemalli	7
2.1.1 Perinteinen palvelukeskustoiminta	7
2.1.2 Uudet palvelukeskustoiminnan piirteet	8
2.1.3 Tulevaisuuden palvelukeskustoiminta	10
2.2 Palvelukeskustoiminnan muutosvoimat	12
2.3 Palvelukeskusten muutostrendejä	15
3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	19
3.1 Aineiston keruu	19
3.2 Rajaukset	20
3.3 Tutkimusasetelman arviointi	20
4. NYKYTILA-ANALYYSI	21
4.1 Rakenteelliset ja toiminnalliset puitteet	21
4.1.1 Rakenne	21
4.1.2 Päämäärä	23
4.1.3 Resurssipainotus	23
4.1.4 Tila	24
4.2 Suuntaus ja ohjaus	25
4.2.1 Ajurit	25
4.2.2 Ohjaus	26
4.2.3 Toiminnan peruste	27
4.3 Toimijat	29
4.3.1 Henkilöstöpainotus	29
4.3.2 Yksilöllinen motivaatio	29
4.3.3 Oppiminen	30
4.3.4 Kompensaatioperuste	31
4.3.5 Suhteet	32
4.3.6 Työntekijän asenne	33
4.3.7 Johtajuus	34
4.4 Muut havainnot	34
4.4.1 Asiakastyytyväisyys	34
4.4.2 Liittyvät järjestelmät	35
4.4.3 Tiedon hallinta	35
5. KEHITYSTARPEITA	37
5.1 Palvelukeskuksen integraatioaste	38
5.2 Toimintamalli	39

5.3	Mahdollistava teknologia.....	43
5.4	Henkilöstö.....	44
5.5	Henkilöstöhallinto.....	45
5.6	Tiimihallinta- ja johtaminen	47
5.7	Asiakastiedon hallinta.....	50
6.	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	52
6.1	Päähavainnot ja niiden arviointi	52
6.2	Jatkotutkimuksen aiheita.....	56
6.3	Suosituksia.....	58
6.3.1	Yleiskuvaus	58
6.3.2	Toiminnallinen jatkokehitys	60
6.3.3	Teknologia lähtöinen jatkokehitys	61
7.	LOPPUSANAT	64
8.	LÄHDELUETTELO	66

KUVALUETTELO

Kuva 1	Käsitteitä.....	iv
Kuva 2	Asiakaskontaktipintojen muuttuminen.....	2
Kuva 6	Palvelukanavahierarkia.....	8
Kuva 7	Uusmedioiden käyttöönnoton mahdollisuuksia palvelukeskus- toiminnassa.....	10
Kuva 8	Palvelukeskustoiminnan yleismalli.....	11
Kuva 9	Informaatioteknologian mahdollistavat vaikutukset.....	13
Kuva 10	Avoimen verkottuneen organisaation sekä suljetun hierarkkisen organisaation eri ulottuvuudet.....	14
Kuva 3	Monikanavainen asiakaspalvelu.....	15
Kuva 4	Palvelukeskuksen kehittämisen tavoitteita.....	16
Kuva 5	Asiakas-/henkilöstösuhteen tavoiteltu muutos.....	17
Kuva 11	Palvelukeskuksen operatiivinen organisaatio.....	21
Kuva 12	Palvelukeskuksen toiminnan tasapainoelementit.....	27
Kuva 13	Palvelukeskuksen kypsyysaste.....	37
Kuva 14	Palveluprosessin tavoitetila.....	40
Kuva 15	Tuki/tiedotus kampanjatoimeksiannossa.....	42
Kuva 16	Asiakaspalvelu-tiimit.....	48
Kuva 17	Yksilön ominaisuudet ja oto-tiimit, esimerkki motivointivaihtoehtoista.....	50
Kuva 18	Pelkkä teknologia jättää potentiaalia hyödyntämättä.....	52
Kuva 19	Kohdeyrityksen sijoittuminen viitekehykseen.....	53
Kuva 20	Tasapainoisesti kohti joustavaa toimintaa.....	55
Kuva 21	Markkinointimixin muutos.....	56
Kuva 22	Suosituksat jatkosta.....	59

LIITELUETTELO

Liite 1	Palveluprosessin tavoitemalli
Liite 2	Esimerkkejä palvelukeskustoiminnan kehittämisen tuloksista

KÄSITTEITÄ

APJ	Automaattinen puhelinjärjestelmä. Yhdistää puhelimen ja informaatio-/palvelujärjestelmän. Asiakas ohjaa puhelun ohjautumista palveluvalikkojen avulla. Käsittää mm puheluiden ohjaamisen, palveluiden tilaamisen ja informaatiopalvelut. Usein myös mahdollisuus henkilökohtaiseen palveluun tai yhteydenottopyyntöön
Beautiful exit	Asiakkaan hallittu ja tyylikäs hoitaminen myös asiakkuuden loppumisen yhteydessä.
Call Blending	Asiakasneuvojan näkökulmasta siten järjestetty, yleensä teknisesti toteutettu, toiminta, jossa työntekijä dynaamisesti suorittaa sekä inbound- että outbound-tehtäviä samanaikaisesti. Yrityksen näkökulmasta kyse on asiakasneuvojan tasaisesta kuormittamisesta kulloisenkin tilanteen mukaan. Yleensä Inbound-tehtävät priorisoidaan tärkeimmäksi. Niiden lomaan annetaan automaattisesti ja viiveettä outbound-toimeksiantoja.
Call Center	Telepalvelua (ennen: puhelinpalvelua) suorittava toiminto, (puhelin)palvelukeskus. Oma tai ostopalvelu.
Cold Contact	Ilman jonkinlaista ennakkoilmoitusta tehty yhteydenotto. Esimerkiksi etukäteen lähetetty kirje tai asiakkaan aiemman kontaktoinnin yhteydessä sovittu yhteydenotto voi toimia tässä tarkoitettuna ennakkoilmoituksena. Muun muassa Saksassa on kielletty tällainen ”kylmä” asiakkaan kontaktointi.
CTI	Computer Telecom Integration. Tietotekniikan ja tieto- sekä teletekniikan pitkälle menevä integrointi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi (järjestelmäksi).
Inbound	Call Center-toiminnassa ulkopuolisen impulssin laukaisema toiminta (tyypillisesti asiakasyhteydenotto).
Integroitu Call Center	Palvelukeskus, jossa on sekä inbound- että outbound-toiminnot.
Monikanavamalli (joskus myös: Customer Contact Zone)	Se eri kommunikointimahdollisuuksien joukko, jolla osapuolten välinen kommunikointi voi tapahtua.
Mystery Call	Ulkopuolisen tahon yrityksen toimeksiannosta suorittama koesoitto.
Loyalty-ohjelma	Yrityksen asiakasta sitouttamaan tähtäävä markkinointi-, palkitsemis-, kanta-asiakkuus- tms järjestelmä.
Outbound	Call Center-toiminnassa omistavan organisaation sisäisen impulssin laukaisema toiminta, mm kampanja. Myös Inbound-toiminnan kautta tulleen yhteydenottopyynnön toteuttaminen kuuluu Outbound-toimintaan.
Predictive Calling	Toiminto, jossa palvelukeskuksen asiakas- ja puhelinjärjestelmät automaattisesti soittavat annetun soittolistan mukaisesti, jolloin asiakasneuvoja välttyy numeron valitsemistyöltä. Kehittyneimmillään toiminto myös arvioi vastauksen eikä päästä esimerkiksi puhelinvastaajan tai telefaxin vastausta turhaan asiakasneuvojalle.
Roaming	Operaattorien maiden välisen teleliikenteen yhteiskäyttö.
Screen Popping	Tietotekninen toiminto, jossa asiakas tunnistetaan (asiakastunnus, soittava numero tms), hänen tietonsa haetaan automaattisesti ja asiakas yhdistetään sopivalle asiakasneuvojalle, jolla on nyt perustiedot asiakkaasta valmiina.
Script	Asiakaspalvelutilannetta varten laadittu käsikirjoitus, jossa tarkat vuorosanat ja/tai ohjeet.
Skill based routing	Puhelun ohjaus sille asiakasneuvojalle, jolla on paras osaaminen kyseisen puhelun hoitamiseen.
SMS	Short Messages Service, Gsm-matkapuhelimien lyhytsanomapalvelu.
Virtuaalinen palvelukeskus	Eri teknologioiden, maantieteellisten sijaintien ja työntekijätyyppien yhdistelmänä toteutettu palvelukeskus.

Kuva 1 Käsitteitä

1. JOHDANTO

1.1 Tausta

Yritysten kilpailuetu ja erottuminen kilpailijoista ei enää voi perustua puhtaaseen peruspalveluiden tuottamiseen. Kiihtyvä teknologinen kehitys yhdistettynä viestintä- ja kommunikaatioalan ja siellä erityisesti telekommunikaation nopeaan kasvuun luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Telekommunikaatioalan erityispiirteenä on yleensäkin ja Suomessa erityisesti sen erittäin suuri penetraatioaste niin yritysten kuin kuluttajienkin keskuudessa. Penetraatioaste on jo nyt huomattava myös niin sanottujen lisäarvopalvelujen osalta. Tämä yhdistettynä matkaviestinnän kautta syntyneeseen palvelujen ajallisen ja paikallisen saatavuuden läpimurtoon sekä verraten suureen pitkäaikaisten ja kokeneiden käyttäjien joukkoon luo merkittäviä paineita yhä uusien palvelumuotojen syntymiselle ja olemassa olevien tehostamiselle.

Itse telekommunikaatioalan markkinoiden jatkuva, erittäin nopea kasvu on tuonut alan lähelle seuraavaa markkinavaiheen taitepistettä. Uusia palveluja mahdollistavien tai niitä suoraan itse tuottavien lisäarvopalvelujen tarjonta lisääntyy. Markkinakehitystä kiihdyttää telekommunikaatiomarkkinoiden avautuminen. Tämä tuo alalle uusia telekommunikaatioalan yrittäjiä, joita vastaan käytävä, ensi vaiheessa odotettavasti hintaan perustuva, kilpailu ei ole suurten, markkinoita dominoivien, telealan yritysten toiminnan jatkuvuuden kannalta perusteltu strateginen valinta. Myös telepalvelujen tarjoajien kannalta kilpailuetu ja erottuminen lisäarvopalvelujen kautta korostuu näin entisestään.

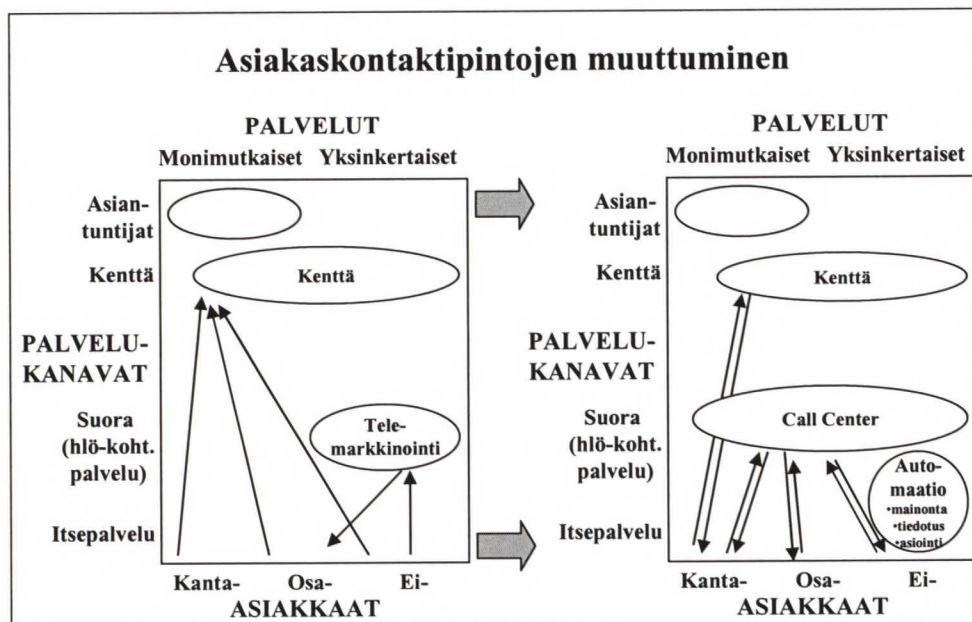
Tässä murrosvaiheessa yhtenä merkittävänä kokonaispalvelullisensa osana ja ennen kaikkea huomattavana asiakaskontaktipintana ja -potentiaalina toimii yrityksen palvelukeskus, Call Center (ks. myös: Käsitteitä). Etenkin telekommunikaatio- ja pankkialoilla sen toiminta on muihin aloihin nähden jo nykymuotoisena verraten tehokasta. Markkinoiden ja asiakaskontaktien määrän kasvu sekä kunkin yrityksen omat kehitystarpeet edellyttävät kuitenkin entistä kohdennetumpaa ja markkinointilähtöisempää toimintamallia.

Yrityksen asiakaskunnan laajentuessa, yksittäisen asiakkaan transaktion koon pienentyessä, asiakkaiden liikkuvuuden kasvaessa, palvelun ajallisen ja paikallisen saatavuuden parantuessa ja reagointinopeusvaatimusten kasvaessa tulee tehokkaasti toteutettu palvelukeskus tarjoamaan yritykselle merkittävän asiakasrajapinnan ja suurten joukkojen hallintavälineen. Myös tuotteiden elinkaaren lyheneminen sekä siitä seuraavat markkinoinnin

nopeuttamistarve ja markkinapalautteen tehostamisvaatimukset edellyttävät asiakassuhteiden tiivistämistä ja tietämyksen koordinoitua.

Samalla palvelukeskuksen rooli yrityksen sisällä tulee muuttumaan. Asiakasrajapinnan hoitajana sillä tulee olemaan merkittävä, kasvava tukirooli yrityksen muihin yksiköihin nähden. Asiakaspalvelu-näkökulma muuttuu asiakashallintatarve-näkökulmaksi. Samalla asiakaskontaktipinnat muuttuvat ja keskittyvät (Mäkelä 1994, ks. kuva 1).

Perinteisestä massamarkkinoinnista siirrytään yhdeltä-yhdelle-markkinointiin. Tämä korostaa entisestään kokonaisasiakkuutta (share of customer) markkinaosuuden (share of market) sijasta. (Storbacka 1995: 15)



Kuva 2 Asiakaskontaktipintojen muuttuminen (Mäkelä 1994)

Palvelukeskustoiminnan toinen merkittävä liiketoiminnallinen muutostrendi on kansainvälisestikin suunta kohti aktiivista, markkinoivaa, myyvää ja tietoja keräävää asiakaspalvelua. Tämä ns outbound-toiminta (erotuksena perinteisestä niin sanotusta inbound- toiminnasta, toisin sanoen puheluihin vastaavasta toiminnasta) on perusteltu erityisesti tulevaa markkinatilannetta ajatellen, jossa yrityksen toiminnan tuotot ja kannattavuus yhä enenevässä määrin perustuvat mm:

- asiakaspalvelun korostumiseen
- uusien palvelujen ja tuotteiden nopeatempoiseen lisääntyntiin
- nykyasiakkaiden korostuneeseen säilyttämistarpeeseen
- asiakasuskollisuuteen ja loyalty-ohjelmiin
- asiakkaan käyttäytymisen tuntemiseen
- asiakkaan käyttäytymisen ohjaamiseen
- yksittäisen transaktion suhteelliseen pienenemiseen

- markkinoinnin ja markkinoilla erottumisen vaatimuksiin
- asiakkaan kokonaisvaltaiseen hallintaan

Tehokkaan toiminnan perusedellytyksiä tulevat olemaan muun muassa asiakkaan tunteminen, asiakkaan ja asian tunnistaminen, puhelujonojen hallinta ja ulossoiton (outbound) problematiikan hallinta. Lisäksi asiakkaan kokonaishallintaan tulee liittymään asiakkaan profilointi ja tätä tukevat, kullekin asiakasprofiilille sovitettut ja aktiivisesti suunnatut tuote- ja palvelukonseptit tai –paketit. Profilointiin liittyy myös entistä läheisemmin aito asiakkaan elinkaaren hallintatarve.

Asiakkaan kokonaishallinta asettaa haasteita myös asiakaspalvelutyötä tukevien järjestelmien suuntaan: kokonaishallinta tarkoittaa yleensä asiakaspalvelujärjestelmän kytkemistä lukuisiin muihin yrityksen pääjärjestelmiin. Tällöin myös järjestelmän käyttöliittymätason asiat yleensä nousevat ongelmiksi. Multimedian osuus ja rooli tulee lisääntymään (Henn, 1998).

Toiminnan hallinta ja ohjaus saavat korostetun aseman. Syynä ovat toiminnan yhtenevyyden ja strukturoinnin sekä useampitahoisten toimintamuotojen koordinoitavuus niin asiakaspalvelun sisäisistä lähtökohdista kuin suhteessa ulkopuolisiin yhteistyötahoihin.

Volyymien kasvun lisäksi muita palvelutason ylläpitoon vaikuttavia ympäristön muutostekijöitä ovat asiakaskunnan laajeneminen ja sen ääripäiden korostuminen sekä myytävien palvelujen monimutkaistuminen.

Asiakasneuvojan työ painottuu enemmän lisäarvon tuottamisen suuntaan nykyisen sisään tulevien puhelujen käsittelemisen painottuneisuuden sijasta.

Henkilöstöpuolella on tyypillistä matala keski-ikä, suuri vaihtuvuus, resurssihiikkien täyttäminen vuokrahenkilöillä sekä verraten suuri koulutuspanostus.

Huomattavaa on kehitystoiminnan selkeä toiminnallinen paino. Palvelukeskuksen muutospainet ja muutosvälineet ovat pääosin toiminnallisia ja toimintatavallisia. Teknologisessa mielessä muutoksissa on kyse lähinnä toiminnallisuuden ja tiedollisen saatavuuden lisäämisestä.

Useat kehityskohteet ovat kytköksissä yrityksen, sen divisioonien, toimintojen ja, enenevässä määrin, sidosryhmä- ja kumppanuustason ratkaisuihin.

Toimintojen ja tuotteiden monimutkaistuessa on myös tarve sisäisiin palvelukeskuksiin (Help Desk) lisääntynyt. Niihin pätevät pääsääntöisesti samat toimintamallit kuin ulkoisia asiakkaita palveleviin palvelukeskuksiin. Pääpaino on tuolloin kuitenkin, luonnollisesti, inbound-toiminnassa.

1.2 Case-yritys

Tutkimuksen kohteena on erään suuren teleoperaattorin palvelukeskus. Teleoperaattoritoiminnassa yhdistyvät normaalin palvelukeskuksen lisäksi itse telekommunikaatioon liittyvät erityispiirteet, joita muuta palvelutoimintaa harjoittava yritys ei yhtä läheltä kohtaa. Kaikkiaan yritys edustaa tyypillistä edelläkävijäyritystä.

Yrityksen palvelukeskuksen toimintaan kuuluu nimettyinä toimintoina varsinainen perusasiakaspalvelu, palautteiden käsittely, palveluiden avaus ja hallinta sekä uutena erilaiset markkinoinnilliset ja myynnilliset tehtävät.

Asiakaspalvelun visiotaan yritys kuvaa seuraavasti: Asiakkaat tarvitsevat nyt ja tulevaisuudessa luotettavan, helposti saavutettavan ja asiantuntevan yhteistyökumppanin. Markkinat ja liiketoiminta tarvitsevat joustavasti reagoivan asiakasrajapinnan. Peruspalveluluonteinen asiakaspalvelu on maksutonta, mutta erikoispalveluluonteinen asiakaspalvelu voi olla maksullista ja asiakastarpeen mukaan segmentoitu.

Toimintaansa ja erilaisia roolejaan sekä tahtotilaansa eriluonteisten asiakassuhteiden syvyyden suhteen se luonnehtii ja ohjaa seuraavanlaisen mission avulla: Yritys toimii asiantuntijana tarjoten monikanavaista, teknisesti ja palvelullisesti korkeatasoista asiantuntija-asiakaspalvelua 24 tuntia vuorokaudessa. Yritys toimii yhteistyökumppanina tarjoten aktiivisesti asiakkaille oikeita ratkaisuja ja tukea kaikissa tuote- ja palveluasioissa, turvallisesti, luotettavasti ja asiakaslähtöisesti. Lisäksi yritys toimii asiakasrajapinnan yhteistyökumppanina sekä organisaation sisällä että valituille potentiaalisilla yhteistyötahoille joustavasti ja muutoksiin reagoivasti.

Yritys on jo käynnistänyt alustavia henkilöstöön ja osaamiseen liittyviä tarveselvityksiä. Toimintamalliin ja sitä tukeviin tietojärjestelmiin ei tutkimuksen alkaessa vielä ollut paneuduttu yksityiskohtaisesti.

Konkreettisena selvitystyön laukaisijana toimi varsin teknologialähtöinen impulssi. Vanhojen järjestelmien yhdistämistarpeen havaitseminen ja sen yhteydessä tunnistettu tarve rakentaa uusi tehokas operatiiviset tietojärjestelmät, tietotekniikan ja teletekniikan yhdistävä järjestelmä, niin sanottu CTI-järjestelmä (Computer Telecom Integration), loi tilanteen, jossa palvelukeskuksen toiminta tuli käydä läpi ja varmistaa toiminnan sekä uuden järjestelmän mahdollisimman kitkaton kohtaaminen. Järjestelmä oli tutkimuksen alkuhetkellä esiselvitysvaiheessa ja jäi odottamaan toiminnallisen selvityksen tuloksia.

1.3 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen taustalla on kohdeyrityksen konkreettinen tarve validoida palvelukeskuksen toiminnan kehittämistarpeet ja luoda ohjaava kuvaus toteutuksen tueksi. Tutkimukselle toi akuutin luonteen yrityksen jo päättämä siirtyminen CTI-teknologian käyttöön palvelukeskuksensa teknisenä toteutusalueena. Kyseinen projekti odotti tämän tutkimuksen tuloksia.

Toisaalta tehtävänä on hyödyntää olemassa olevia viitekehyksiä ja testata niiden soveltuvuutta käytännön tasolla.

Näistä lähtökohdista voidaan tutkimukselle asettaa seuraavat tehtävät. Tutkimuksen tulee selvittää,

- mikä on kohdeyrityksen palvelukeskustoiminnan nykytila
- miten teknologialähtöisen johtamisen viitekehys soveltuu teleoperaattorin palvelukeskustoimintaan ja sen kehittämiseen
- millainen on karkealla työkulutasolla yrityksen palvelukeskuksen tavoitetoimintamalli siten, että kuvauksesta on helposti tunnistettavissa ja kohdistettavissa kriittiset jatkotarkastelua vaativat kohteet sekä toisaalta osoitettavissa selkeät (järjestelmä)tukea vaativat toiminnot
- millaisia outbound-toiminnan edellyttämiä yrityksen sisäisiä pelisääntöjä ja tiimitoiminnan järjestelymahdollisuuksia tutkimuksen puitteissa on hahmoteltavissa
- miten hyvin palvelukeskukselle asetetut tavoitteet heijastuvat uuteen toimintamalliin.

1.4 Raportin rakenne

Tutkimusraportti noudattaa seuraavanlaista rakennetta:

Viitekehys-luvussa (luku 2: Palvelukeskustoiminnan muutosvaiheet ja muutosvoimat) esitetään tutkimuksen viitekehys. Aiheeseen pyritään tuomaan vaihemallin kautta riittävän laaja näkemys, jotta lukijalle selviää palvelukeskustoimintaan liittyvien mahdollisuuksien laajuus, vaikka itse tutkimus rajoittuu vain joidenkin osa-alueiden tarkasteluun. Erityisesti pyritään valottamaan varsinaisen palvelukeskuksen ulkopuolisten, yrityksen muiden toimintojen, hyötymis- ja hyödyntämismahdollisuuksia. Erikseen tarkastellaan perinteisen palvelukeskuksen ja siihen kohdistuvien muutospaineiden vaikutuksia palvelukeskuksen oman toiminnan järjestämiselle. Lisäksi esitetään ne oletukset ja muutokset, joita viitekehys on tutkimuksen osalta tehty.

Tutkimuksen suorittaminen - luvussa kuvataan lyhyesti tutkimuksen suoritustapa, tutkimuksen rajaukset sekä arvioidaan tutkimuksen validisuutta.

Tilanne-luvussa kuvataan viitekehyksen puitteissa kohdeyrityksen nykytila.

Ongelmia - luvussa kiteytetään tilanteen pohjalta tehdyt havainnot ongelmiksi ja kehitysalueiksi.

Tutkimuksen tulokset - luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto, kokemukset sekä suositukset. Luvussa hahmotetaan myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2. PALVELUKESKUSTOIMINNAN MUUTOSVAIHEET JA MUUTOSVOIMAT

2.1 Palvelukeskustoiminnan vaihemalli

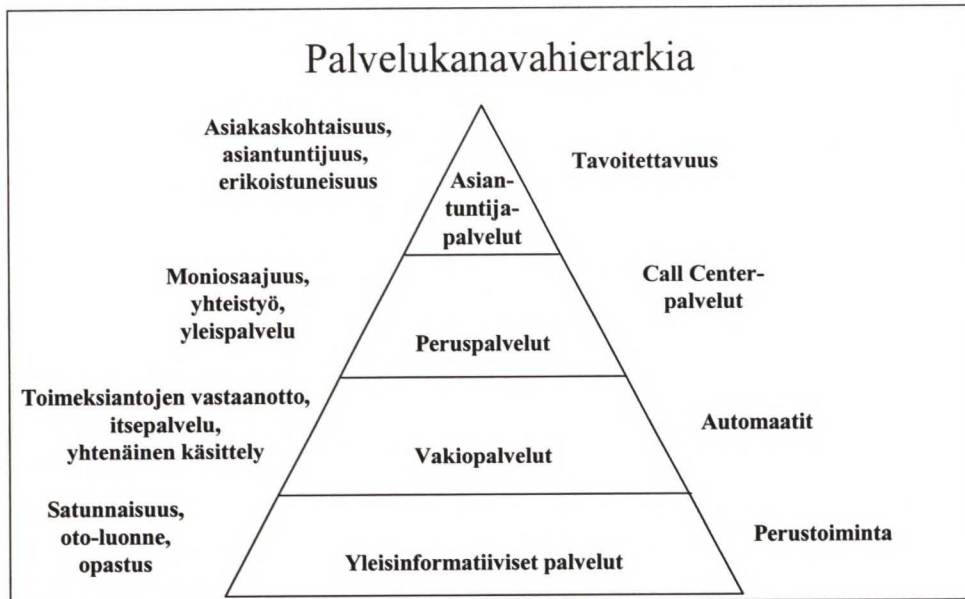
Seuraavissa luvuissa kuvataan lyhyesti tässä tutkimuksessa käytetty palvelukeskustoiminnan vaihemalli. Se on jaoteltu niin sanottuun perinteiseen asiakaspalveluun, siihen kohdistuviin muutospiirteisiin sekä lopuksi yleiskuvaukseen tulevaisuuden palvelukeskustoiminnasta.

2.1.1 Perinteinen palvelukeskustoiminta

Perinteiseksi asiakaspalvelutoiminnaksi voidaan kutsua puhelimella tapahtuvaa, pääosin reagoivaa asiakaspalvelua. Palvelu saa toimintaimpulssinsa asiakkaan yhteydenotosta ja kontaktinhallinta rajoittuu yksittäisen asian hoitamiseen loppuun. Tätä toimintaa kutsutaan yleisesti myös inbound-toiminnaksi.

Perinteinen palvelukeskus voi hyödyntää aktiivisesti vaihtoehtoisiaakin kommunikointivälineitä ulospäin lähettämänsä informaation osalta. Esimerkiksi telefaxilla tapahtuva lisäinformaation lähettäminen tai kirjeitse tapahtuva esitteen tai lomakkeen lähettäminen ovat esimerkkejä tällaisesta. Nykyään sähköposti on jossain määrin lisännyt suosiotaan. Myös erityyppiset itsepalvelulliset elementit kuuluvat nykypäivän palvelukeskustoimintaan.

Palvelukanavien ja toiminnallisten piirteiden keskinäinen sijoittuminen on kuvattavissa hierarkkisesti.



Kuva 3 Palvelukanavahierarkia

Kuvasta on tunnistettavissa tyypilliset vaihtoehdot kunkin tyyppisen palvelutasotarpeen, palvelun sekä toteutusmallin osalta. Perinteinen Call Center sijoittuu henkilökohtaisen palveluluonteensa vuoksi verraten korkealle hierarkiassa. Edistyneissä malleissa ja erityisesti monitote- tai hyvin teknispainotteisten palvelujen ympäristössä kohdistuu perinteiseenkin palvelukeskukseen huomattavia osaamisvaatimuksia.

2.1.2 Uudet palvelukeskustoiminnan piirteet

Sekä asiakaskunnan että yritysten taholta on tullut lukuisia muutostarpeita. Osa on puhtaasti teknologialuonteisia osa toiminnallisia. Teknologialuonteiset eivät usein asiallisesti ottaen muuta itse asiakaspalvelutoimintaa, mutta tuovat toisaalta siihen sellaisia uusia elementtejä, että ne on sen vuoksi luettava merkittäviksi uudistuksiksi.

Teknologiapainotteisia muutoksia ovat muun muassa uusien kommunikaatiokanavien käyttöönotto. Puhelimen, telefaxin ja kirjeen rinnalle on nopeasti noussut uusia yhteydenottovälineitä, joita on myös aktiivisesti otettu palvelukeskustoimintaan mukaan. Uutena tulleen sähköpostin, matkapuhelimen ja lyhytsanomien (SMS) lisäksi perinteisenkin puhelimen mahdollisuudet ovat uusien lisäpalvelujen myötä lisääntyneet. Internet ja sen ympärille rakentuvat uusmediaratkaisut tuovat uusia informatiivisuus-ulottuvuuksia.

Huomattavaa on, että näiden sinänsä teknisten lähtökohtien kautta muuttuu myös moni muu palvelullinen elementti: uudet kanavat tuovat käytännössä uusia vapausasteita sekä asiakkaalle että palveluja tarjoavalle yritykselle. Palvelun ajallinen ja paikallinen riippuvuus rikkoutuu. Palvelutilanne on

mahdollista hoitaa, asiakkaan niin halutessa, niin sanotusti off-line, toisin sanoen vailla perinteistä suoraa henkilökontaktia.

Teknologian ratkaisemia mutta lähtökohtaisesti toiminnasta ja sen tehostamistarpeista johdettuja tarpeita ovat erilaiset asiakkaan- ja asiantunnistamisratkaisut. Palvelukeskustoiminnassa on kasvava tarve mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja mielellään mahdollisimman automaattisesti tunnistaa yhteydenotto ja sen syy sekä sen perusteella mahdollisesti jo ohjata yhteydenotto todennäköisesti oikeaan paikkaan, jossa asiaa käsittelevälle tarjotaan tarvittavat perustiedot jo ennen kuin kontaktin varsinainen hoito on edes alkanut.

Liiketoiminnallisesti merkittävimpiä muutospaineita ovat erilaiset uudet markkinointi- ja myyntitehtävät. Ne voidaan toiminnallisesti jakaa kahtia.

Ensimmäinen vaihtoehto on yhdistää myynti- ja markkinointitoimenpiteitä inbound-toimintaan. Tällöin toiminta on vielä pitkälti reagoivaa ja lähellä perinteistä asiakaspalvelutoimintaa. Osaamisen alueella muutostarve on kuitenkin varsin merkittävä: palvelu- ja myyntiosaaminen ovat haasteellinen yhdistelmä inbound-toiminnassa.

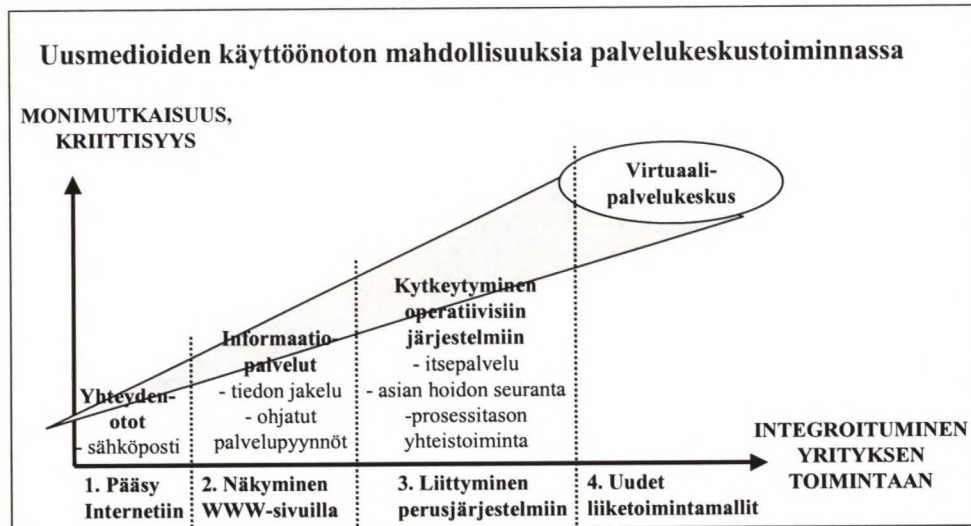
Toinen vaihtoehto on toimia itse aktiivisena osapuolena. Tämä tarkoittaa palvelukeskuksen toimintaa, jossa asiakasneuvojat suorittavat annettuja suoramyyntitehtäviä eriasteisen teknologian ja kommunikaatiokanavien avulla. Asiakkaaseen voidaan siis ottaa yhteyttä vaikkei tämä ole itse ollut yhteydessä yritykseen.

Sekä myynnillinen ja markkinoinnillinen että perinteinen asiakaspalvelutoiminta tarvitsevat entistä enemmän asiakastietoa toimintansa suorittamiseen. Asiakas on tarve nähdä kokonaisuutena. Tuotteiden ja palvelujen monimutkaistuessa myös asiakastarpeen tunnistamisvaatimukset tulee ratkaista. Asiakastarvekartoitukset ja niiden tuki liittyvät palvelukeskuksen toimintaan.

Asiakassuhteen jälkihoidossakin asiakaspalvelulla on mahdollisuus nykyistä suurempaan rooliin. Asiakaskunnan laajentuessa toimii palvelukeskus jatkuvana asiakaskontaktipintana ja yrityksen tuntosarvena markkinoille. Erilaiset palaute- ja seurantamekanismit on yhä useammin kytketty palvelukeskuksen toimintaan.

Kaikkiaan on palvelukeskustoiminnassakin nähtävissä uusmediayritysten kaltaisia piirteitä asiakkuuden ja asiakkaanhallinnan sekä palveluketjujen limittymisen osalta. Palveluprosessilla on mahdollisuus levittäytyä sekä aikaisempaa aikaisempiin asiakkaan tarvevaiheisiin että huomattavasti nykyistä jälkihoitoa pidemmälle ja syvemmälle. Palveluketju laajenee sekä puhtaan informaation tarjoamisen suuntaan että asiakkaan aitoon

kytkemiseen palveluprosessin osaksi. Parhaimmillaan tarjoutuu mahdollisuus aivan uusiin liiketoimintamalleihin:



Kuva 4 Uusmedioiden käyttöönoton mahdollisuuksia palvelukeskustoiminnassa (Ruokonen et al 1997: 10, mukaellen)

Virtuaalipalvelukeskusasteella sekä toiminta, henkilöstö, tiedot että asiakkaat ovat pitkälti hajautetut siten, että palvelun tuottamisen kannalta ajalla tai paikalla ei ole merkitystä tai vaikutusta. Tähän liittyy myös eri asteisia pitkälle vietyjä itsepalvelullisia elementtejä.

2.1.3 Tulevaisuuden palvelukeskustoiminta

Perinteisen puhelinpalvelutoiminnan muuttuminen kohti palvelukeskustoimintaa kulminoituu pitkälti outbound-toiminnan, tarkemmin sanoen ennakoivan, markkinoinnillisen ja myynnillisen toiminnan, kehittämiseen. Toinen merkittävä muutos on palvelukanavien ja niiden roolien lisääntyminen ja monimutkaistuminen.

Palvelukeskustoiminnan kokonaisuuden perusrakenne on kuvattavissa seuraavasti:

Malli kattaa sekä inbound- että outbound-toiminnot. Oleelliset mallin elementit ovat monikanavaisuus sekä tulevassa että lähtevässä viestinnässä, kontaktin hallinta ja oikeiden työkalujen valinnat, puhelunohjaus, sovittujen jatkotoimenpiteiden hallinta, asiakastuntemuksen lisääminen, sisäisen tiedon hallinta (käsittäen muun muassa tuotteet, tapahtumat ja osaamisen) sekä aidon lisäarvon tuottaminen.

Toiminnalliset muutokset keskittyvät lisämyynnin, asiakastiedon hallinnan sekä toiminnan hallinnan alueille.

Tekniset tarpeet keskittyvät puhelun ohjaukseen (ml asiakkaan- ja asiantunnistus), tiedon hallintaan, tiedon saatavuuteen sekä tehokkaaseen käyttöliittymään.

Laajempia yritystason hallinnallisia kokonaisuuksia, jotka jatkossa kytkeytyvä mukaan palvelukeskuksen toimintaan ja tulevat vaikuttamaan asiakaspalvelulle asetettaviin vaatimuksiin ovat muun muassa myynnin hallinta, asiakashallinta, markkinoinnin hallinta, tuotannon hallinta sekä toimituksen/jakelun hallinta

Juuri yrityksen eri toimintojen yhteensovittaminen asiakaspalvelun osalta on haasteellista. Erityisesti sen näkökulman toteuttaminen ja hallinta, jossa asiakaspalvelu nähdään laajojen asiakasjoukkojen ainoana merkittävänä hallinnointi-, palvelu- ja kontaktointipintana on vaikeasti hahmotettava. On kuitenkin ilmeistä, että integraation edetessä asiakasneuvojen osaamistarve laajenee merkittävästi myös näiden uusien osapuolten alueelle.

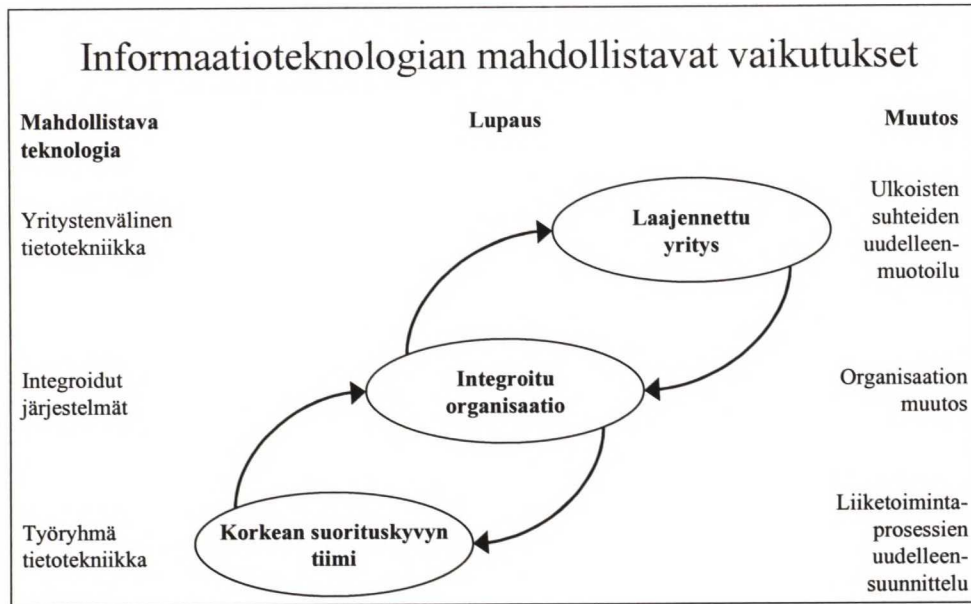
Matkapuhelinten yleistyminen on lisännyt asiakaspalvelukeskusten volyymiä huomattavasti. Samalla yhteydenoton kynnys on laskenut ja volyymi sitäkin kautta lisääntynyt. Internet ja sähköposti taas ovat tuttavallistaneet ja epäformalisoineet palvelukeskusten kommunikointia.

Haasteellisin palvelukeskustoiminnan muoto on se, missä samaan palvelukeskukseen on yhdistetty sekä inbound- että outbound-toiminnot. Pisimmilleen vietynä toimintamalli on muokattu siten, että jopa yksittäinen asiakasneuvoja suorittaa kuormitustilanteestaan riippuen sekaisin kumpiakin toimintoja (niin sanottu Call Blending). Heidän osaltaan järjestelmä on yleensä priorisoitu siten, että inbound-toiminnalla on etusija (asiakaspalvelu- ja palvelutasonäkökulma), mutta heti vapaan hetken syntyessä hänelle ohjautuu automaattisesti outbound-toimeksianto.

2.2 Palvelukeskustoiminnan muutosvoimat

Tutkimuksen viitekehystä valittaessa lähtökohtana oli, case-yrityksen lähtötilanteen mukaisesti, teknologialähtöinen, tietotekniikkapainotteinen organisaation kehityskaari.

Eräs muutoksen kuvausmalli (Tapscott et al 1993) kuvaa soveltuvaa kehitystä lähtökohtanaan tietotekniikassa menossa oleva siirtyminen informaatioteknologian toiseen aikakauteen:



Kuva 6 Informaatioteknologian mahdollistavat vaikutukset (Tapscott et al 1993: 15)

Tutkimuksessa havaittiin uuden teknologian kulkevan rinnakkain organisatoristen ja ympäristön muutosten kanssa. Uudessa aikakaudessa myös tietokoneiden liiketoimintasovellukset, teknologia itse sekä teknologian hyödyntämisen hallinta käyvät läpi perinpohjaisen muutoksen.

Tietotekniikasta ja sen johtamisesta on tullut osa yrityksen strategiaa. Myös tietotekniikan käyttäjäkunta on muuttunut. Tietotekniikan hyödyntäjistä on tullut yhä enemmän myös tietotekniikan ohjaajia ja määrittelijöitä.

Tietotekniikan hyödyntämisessä on tutkimuksessa havaittu kolme perustavaa laatua olevaa vaihetta. Niistä jokainen vaikuttaa eri tasoiseen liiketoimintamahdollisuuteen. Informaatioteknologia mahdollistaa yrityksen omaamaan korkean suorituskyvyn tiimirakenteen, toimimaan integroituna organisaationa huolimatta liiketoimintayksiköiden itsenäisyydestä sekä tavoittelevaan ja kehittämään uusia suhteita ulkoisten organisaatioiden kanssa. Viimeisessä vaiheessa yrityksestä voi muodostua verkottunut laajennettu yritys.

Ensimmäisessä, korkean suorituskyvyn tiimi – vaiheessa teknologia-ajurina toimivat työryhmäjärjestelmät. Tiimit voivat toimia aidosti yhdessä ja tiedon jakaminen on tehokkaasti järjestettävissä. Organisatorinen ratkaisu mahdollistaa myös toimintaprosessien virtaviivaistamisen

Toisessa, integroidun organisaation – vaiheessa yritys pääsee standardoitujen teknologioiden ja yritystason arkkitehtuuriratkaisujen avulla eroon perinteisistä irrallisten järjestelmien saarekkeista. Tyypillisesti suurehkoissa yrityksissä on historian tuloksena syntynyt kolmen eri aihealueen informaatioteknologia-alueita: fyysisten varojen ja välineiden

hallinta, taloushallinta ja kontrolli sekä teknologiat, joilla hallitaan ja tuetaan henkilöstövoimavaroja. Eri järjestelmien keskinäisestä yhteentoimivuudesta tulee yrityksen elinehto. Samalla mahdollistuu organisaation rajojen hämärtyminen ja kokonaishallinnan tehostuminen. Organisaatiot myös madaltuvat kontrollitasojen tarpeen pienentyessä.

Kolmannessa, laajennetun yrityksen – vaiheessa yrityksen tarpeet ja teknologiset ratkaisut murtavat yrityksen ulkoisia rajoja. Kokonaiset vertikaaliset ja horisontaaliset kokonaisketjut linkittyvät yhteen. Viimeaikoina entistä syvemmin jopa yksityiset kuluttajat. Syntyy kumppanuuksia mahdollistavia ratkaisuja; tilaustietojen lisäksi organisaatiot keskustelevat aidosti keskenään. Syntyy yliorganisatorisia palveluja, tietovarastoja ja kauppapaikkoja.

Kukin vaihe rakentuu edellisen päälle. Viimeisessä vaiheessa käytössä ovat yhtälailla ryhmätyövälineet, yrityksen sisäiset kokonaisratkaisut kuin ulkoiset kumppanuustietojärjestelmätkin. Niille kullekin on oma roolinsa ja käyttäjäkuntansa.

Arvioitaessa yksittäistä tapausta ja sen kehitystasetta tarvitaan viitekehykseen sovitettu tarkempi osa-aluejako. Sellaisena toimii muun muassa seuraava:

Avoimen verkottuneen organisaation sekä suljetun hierarkkisen organisaation eri ulottuvuudet		
	Suljettu	Avoim
Rakenne	Hierarkkinen	Verkottunut
Päämäärä	Sisäinen/suljettu	Ulkoinen/avoin
Resurssipainotus	Pääoma	Henkilöt, informaatio
Tila	Staatinen, vakaa	Dynaaminen, muuttuva
Henkilöstöpainotus	Päälliköt	Asiantuntijat
Ajurit	Palkinto ja rangaistus	Sitoutuminen
Ohjaus	Johdon määräykset	Itseohjautuvuus
Toiminnan peruste	Kontrolli	Valtuutus toimia
Yksilöllinen motivaatio	Esimiehen tyytyväisyys	Tiimin tavoitteiden saavuttaminen
Oppiminen	Eriyistäidot	Laaja osaaminen
Kompensaatioperuste	Organisatorinen asema	Tulos, osaamistaso
Suhteet	Kilpailuasetelma	Yhteistoiminta
Työntekijän asenne	Välinpitämättömyys	Samaistuminen
Johtajuusvaatimus	Tiukka management	Leadership

Kuva 7 Avoimen verkottuneen organisaation sekä suljetun hierarkkisen organisaation eri ulottuvuudet (Angehrn et al 1996: 2, myös Tapscott et al 1993: 11)

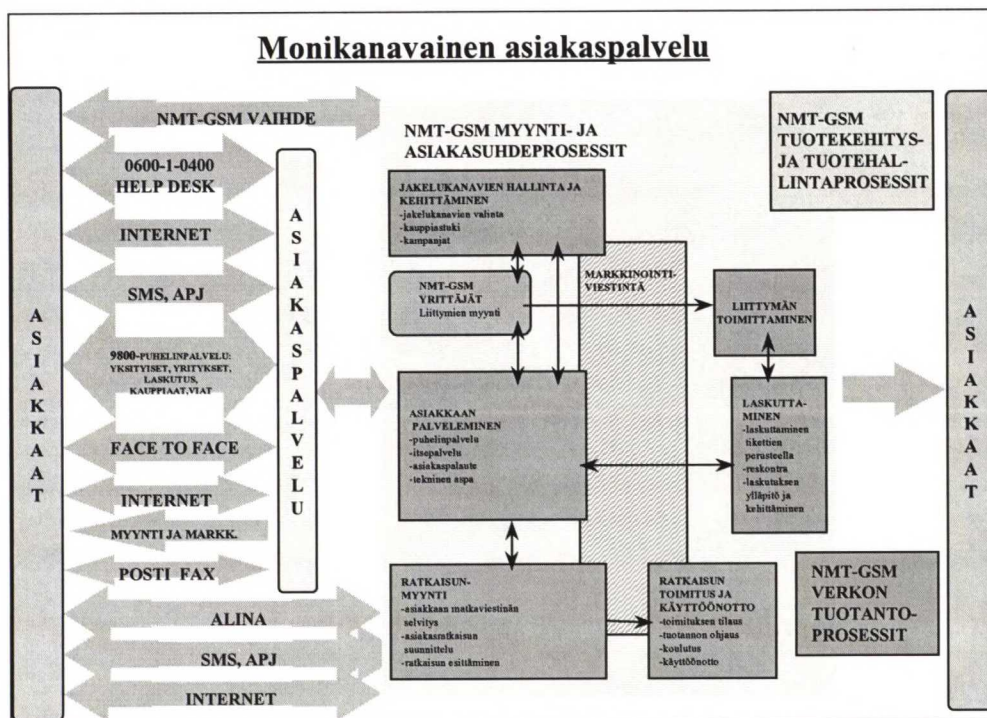
Samaa jaottelua on käytetty sekä yrityksen ja organisaation tutkimusnäkökulmasta (Tapscott et al 1993) että teknologialähtöisessä tutkimuksessa (Angehrn et al 1996).

Oheista mallia käytetään tässä tutkimuksessa arvioitaessa yrityksen organisaation, toimintaprosessien sekä teknologian kehitysvaihetta palvelukeskustoiminnan osalta. Samalla arvioidaan mallin sovellettavuus käytännön kehitystoiminnan tukena.

Malli tarjoaa myös oman näkökulmansa yritysten verkottumiseen. Teknologialähtöisyydestä havaitaan potentiaaleja liiketoiminnan kehittämisen, tai ainakin rationoimisen, mahdollisuuksia. Verkottuminen etenee muun muassa allianssien kautta laajempaan innovaatiopintojen hyödyntämiseen ja hallintaan.

2.3 Palvelukeskusten muutostrendejä

Teleoperaattoritoiminnalle, kuten monille muillekin suurivolyymisille palvelutoimialoille, tyypillisesti eturintamayritykset ovat tehneet päätöksen laajentaa asiakaskontaktivaihtoehtojaan. Tämän päätöksen ilmentymänä yritykset ovat lanseeranneet niin sanottuja monikanava-asiakaspalvelumalleja. Niistä yksi on alla kuvattu esimerkkinä.



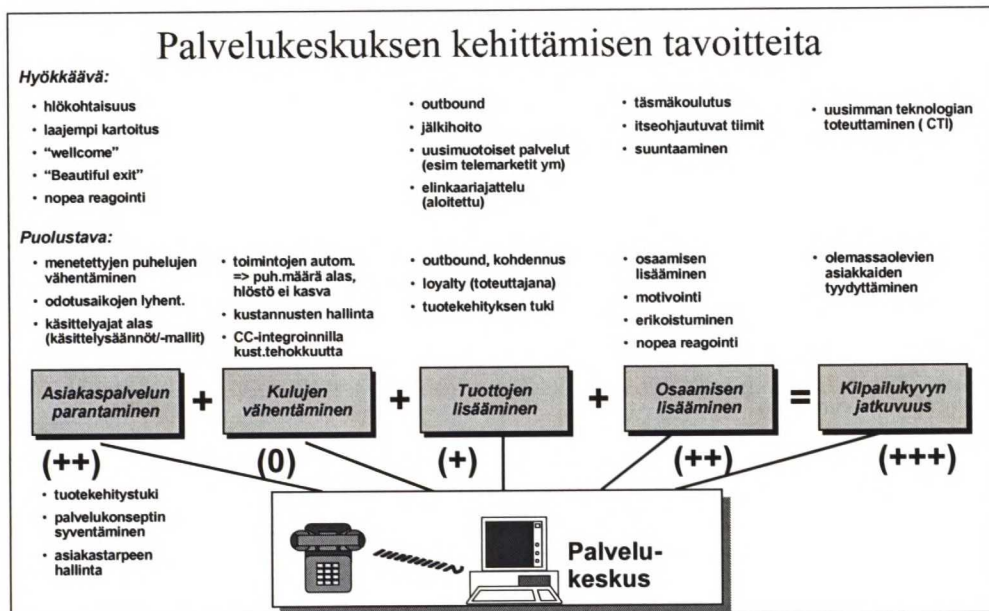
Kuva 8 Monikanavainen asiakaspalvelu (esimerkki case-yrityksestä)

Monikanavamalli käsittää koko sen yhteystapa- ja kommunikaatiomahdollisuuksien joukon, jolla asiakaspalvelutapahtuma voidaan hoitaa. Se käsittää sekä on-line- (mm puhelin) että off-line-vaihtoehtoja (mm fax, sähköposti). Huomattava on myös, että samankin kontaktin (yhtäjaksoinen asian hoito) saati saman asian (välillä voi olla lyhyt

tai pitkä ajallinen tauko) hoitaminen voi tapahtua usean eri kanavan yhdistelmänä.

Monikanavaisuuteen liittyy saumattomasti tavoite automatisoidumpaan sekä itsepalvelullisempaan asiakaspalveluun siirtymisestä.

Palvelukeskustoiminnan kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet on pyritty sitomaan yrityksen strategian mukaisiin tavoitteisiin. Asiakaspalvelun toiminnan kehittämisen tavoitteita keinoineen on kuvattu muun muassa seuraavasti:



Kuva 9 Palvelukeskuksen kehittämisen tavoitteita (esimerkki)

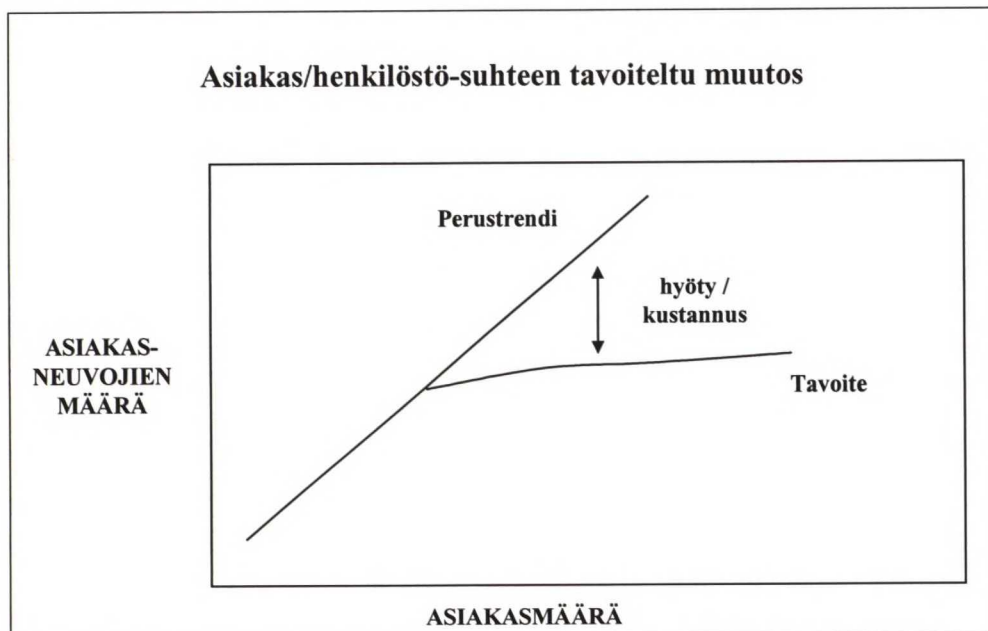
Kuvassa on esitetty tummennettuina ne tavoitteet, jotka edustavat strategisten päämäärien mukaisia valintoja. Niiden alle on kuvattu niiden ajateltu suhteellinen painoarvo (+, ++, 0). Kaikki tähtää kilpailukyvyyn jatkuvuuteen. Kunkin tavoitteen kohdalla on kuvattu tavoitteeseen liittyviä valinnaisia osastrategioita tai keinoja. Ne on luokiteltu puolustaviin ja hyökkääviin. Hyökkäävä valinta edustaa aktiivista otetta, puolustava tässä tapauksessa, kiihkeässä markkinatilanteessa, lähinnä keinoja, jotka on pakko tehdä jo senkin vuoksi, että muutkin markkinoilla niin tekevät. Ne ovat siis edellytyksiä toiminnan jatkumiselle ylipäänsä. Markkinoilla erottuvat ja enemmän omin ehdoin tapahtuvat toimenpiteet, joita tässä edustavat lähinnä hyökkäävät keinot, ovat niitä, joilla kilpailukykyä nostetaan suhteessa ympäristöön.

Esimerkissä pääpaino on asetettu toiminnalliselle puolelle: asiakaspalvelun kehittämiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Tuottojen lisääminen on kuitenkin aktiivisesti kehitysajurina mukana. Kustannustehokkuuden

lisääntyminen on tavoitemielessä, tässä vaiheessa tietoisena valintana, katsottu ennemmin seurannaisvaikutuksiin.

Asiakaspalvelun nykytaso on tutkimuksissa todettu verraten hyväksi. Tulevan toimintamallin osalta on kuitenkin huomattava, että heikoimman arvosanan asiakastyytyväisyystutkimuksissa on saanut lisäarvon tuottaminen. Se on seikka, joka on liiketoiminnallisesti nostettu merkittäväksi uudeksi lähestymistavaksi.

Asiakasneuvojen määrä on toiminnan luonteesta johtuen ollut perinteisesti suorassa korrelaatiossa asiakaskontaktien kanssa. Erityisesti uusimuotoisen outbound-toiminnan harjoittelu on lisännyt asiakasneuvojen tarvetta. Toiminnan kehittämisen kautta pyritään myös muuttamaan tuota suhdetta:



Kuva 10 Asiakas-/henkilöstösuhteen tavoiteltu muutos

Asiakas- ja markkinointinäkökulmista yritysten tunnistamat trendit ovat selvät. Asiakkaat haluavat joustavia ratkaisuja helposti. Markkinoinnissa suuntaus on kohti suurempaa asiakasuskollisuutta. Erityisesti kasvavalla matkapuhelinpuolella asiakasuskollisuus on vasta hakemassa muotojaan. Sekä yksityis- että pienyrityspuolella operaattorin vaihtokynnys on vielä matala eivätkä jatkuvat operaattorien väliset kampanjoinnit edistä uskollisuuden syntymistä.

Asiakastiedon hyödyntämisellä ja ratkaisujen paketoinnilla yhdistettynä oikeaan kohdentamiseen yritykset pyrkivät varautumaan tulevaisuuden markkinatilanteeseen, jossa tuote- tai peruspalvelumyynnin sijasta kasvu haetaan lisämyynnillä ja entistä kokonaisvaltaisemmilla palveluratkaisuilla. Asiakkaan elinkaaren hallinta on nousemassa tuotteen elinkaaren hallinnan rinnalle.

Perinteisestä vastaanottavasta ja reagoivasta inbound-palvelukeskuksesta yrityksillä on jo pitkäaikainen kokemus. Tunnistetut muutostarpeet kulminoituvat pitkälti outbound-toiminnan tuomiin uusiin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Myynnillistä elementtiä on jonkin verran sovellettu kokeiluluonteisesti jälkimarkkinointiyksiköiden ollessa tässä edelläkävijänä.

3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1 Aineiston keruu

Tutkimus tapahtui empirian osalta yrityksen toimeksiantona. Työmenetelminä olivat haastattelut, projektityöskentely, workshop-työskentely sekä itsenäinen tutkimustyö. Empiirisen aineiston syntyminen aktiivisen vuorovaikutteisen työtavan kautta oli pääsääntöinen työmenetelmä.

Yrityksen itsensä suorittamat tai suorittamat asiakastytyväisyys-, palvelutaso- sekä ilmapiiritutkimukset olivat käytettävissä tuoden näiden aihealueiden havaintojen pohjaksi suuriotantaisen kvantitatiivisen havaintojoukon (muun muassa yli 200 palvelukeskuksen työntekijää).

Sekä haastatteluissa että muussa työskentelyssä pyrittiin saamaan mukaan mahdollisimman laaja-alainen näkemys. Tässä tarkoituksessa tutkimukseen osallistui eri muodoissaan verraten laaja otos yrityksen eri toiminnoista, näkökulmista sekä organisaatiohierarkioista.

Aktiivisesti panoksensa antaneita henkilöitä oli 47 kpl. Tutkimuksessa hyödynnettiin yrityksen eri tahoja seuraavasti:

johto	3 kpl	(yleis, kehitys)
asiakaspalvelujohto	3 kpl	(yleis, kehitys)
asiakaspalvelu/esimies	5 kpl	(asiakaspalvelu, myynti, laskutus, tekninen)
asiakaspalvelu	11 kpl	(asiakaspalvelu, myynti, laskutus, tekninen)
markkinointijohto	2 kpl	(kuluttaja, yritys)
henkilöstöjohto	1 kpl	
myyntijohto	5 kpl	(kuluttaja, yritys, alue, tuote, liittymä)
markkinointiviestintäjohto	1 kpl	
tietotekninen johto	3 kpl	(yleis, kehitys)
järjestelmävastuut	5 kpl	(eri osa-alueita)
tuotekehitys	4 kpl	(kuluttaja, yritys)
laskutusjohto	1 kpl	
laskutus	1 kpl	
tekninen tuki	2 kpl	
<i>Yhteensä</i>	<i>47 kpl</i>	

Aineiston kattavuutta lisäsi tutkimuksen suorittajan aiempi konsultointikokemus sekä asiakaspalvelutoiminnan että teleoperaattoritoimialan alueilta.

Aineiston teoreettinen viitekehysosuus suoritettiin perinteisenä kirjoituspöytätyömuotona.

Aineiston pääpaino on empiirisissä havainnoissa. Havainnot ovat, aihealueesta johtuen, lähinnä kvalitatiivisia, pois lukien saatavissa ollut kvantitatiivinen yrityksen itsensä tutkimusta varten toimittama materiaali.

3.2 Rajaukset

Tutkimuksessa rajoitetaan palvelukeskuksen itsensä suorittaman toiminnan tutkimiseen. Liittymiä yrityksen muihin toimintoihin sekä niihin liittyviä paineita tai kehitystarpeita sivutaan tarkoituksenmukaisessa laajuudessa, mikäli se on tarpeen kokonaiskuvan säilyttämiseksi tai jonkin havainnon merkityksen varmentamiseksi.

Asiakaspalvelutoiminta rajoitetaan varsinaiseen asiakaspalvelutoimintaan. Tarkastelua ei viedä esimerkiksi varsinaisen laskutuksen puolelle, vaikka sekin jossain vaiheessa osallistuu kokonaispalvelun toimittamiseen.

Teknologisella puolella pidättydytään yleisellä järjestelmä- ja järjestelmävaatimustasolla menemättä varsinaisen tekniikan osa-alueille.

Osaamisen osalta hahmotetaan ainoastaan osaamisalueiden muutostarpeita sekä niiden mahdollisia huomioitavia erityispiirteitä.

Organisatorisesti tyydytään esittämään suuntaviivoja sekä pelisääntöjä, pääpaino on tiimitasolla. Yrityksen sisäisen kommunikaation osalta pyritään tunnistamaan merkittävimmät linjauskohteet.

3.3 Tutkimusasetelman arviointi

Tutkimuksen kattavuus ja luotettavuus yrityksen tasolla on varmistettu, tutkimuksen laajuus ja koulutustarkoitus huomioiden, riittävällä tasolla. Osallistuvien osapuolten määrä, laajuus ja näkökulmien monimuotoisuus ovat riittävät. Myös vuorovaikutteinen työtapa, jossa asioiden ja havaintojen väärintulkintamahdollisuudet vähenevät eroaa positiivisesti esimerkiksi perinteisestä lomakekyselystä. Näin erityisesti, kun vastaajajoukko edusti näinkin erilaisia intressiryhmiä, jolloin jo esimerkiksi yhteisten käsitteiden ja kielen varmistaminen olisi muilla keinoin varsin vaikea tehtävä.

Asiakastyytyväisyys-, ilmapiiri- sekä palvelutaso-tutkimukset ovat laajaotantaisia ja tuovat lisävarmuutta havaintojen validiuden arviointiin.

Tutkimuksen suorittajan aikaisempi kokemus vastaavista asetelmista lisää havaintojen ja niiden merkityksen arvioinnin luotettavuutta.

4. NYKYTILA-ANALYYSI

Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen nykytilaa viitekehyksen tarjoaman jäsenyyksen avulla. Viitekehyksen osa-alueista on lisäksi muodostettu kolme pääryhmää, jotka auttavat jäsentämään käsiteltävät aihealueet tarkoituksenmukaisemmalla tavalla: rakenteelliset ja toiminnalliset puitteet, suuntaus ja ohjaus sekä toimijat.

Havainnot, joita on vaikea sijoittaa viitekehyksen puitteisiin tai jotka muuten on haluttu nostaa erikseen on sijoitettu lukuun 4.4 Muut havainnot.

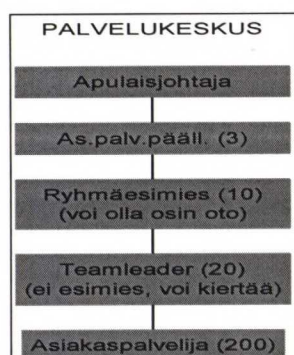
4.1 Rakenteelliset ja toiminnalliset puitteet

Tähän pääryhmään on koottu ne viitekehyksen osa-alueet, jotka muodostavat toimintaan liittyvien mekanismien perustan: rakenne, päämäärä, resurssipainotus sekä tila.

4.1.1 Rakenne

Rakenteella tarkoitetaan sijoittumista hierarkkisen ja verkottuneen organisaatorakenteen kentässä.

Yrityksen palvelukeskuksen sisäinen muodollinen rakenne on hyvin hierarkkinen. Jo pelkkään operatiiviseen toimintaan osallistuvien palvelukeskustyöntekijöiden organisaatio on seuraavanlainen:



Kuva 11 Palvelukeskuksen operatiivinen organisaatio

Hallinnollisissa asioissa organisaatio myös käytännössä toimii kuvatus raskaan moniportaisen hierarkian mukaisesti. Lisäjäykkyyttä tuo palvelukeskuksen fyysinen hajauttaminen suurehkoihin alueellisiin palvelukeskuksiin.

Substanssiasioissa tilanne on hieman toisenlainen. Yrityksen palvelujen ja tuotteiden teknisluonteisuus ja monimutkaisuus pakottaa erityisesti

asiakasneuvojat ja tukihenkilöt varsiin tiiviiseen yhteistyöhön sekä on-line-palvelutilanteessa että taustalla palvelutoiminnan ongelmia käsiteltäessä.

Tämä tarve ja käytännön kautta syntynyt epävirallinen keskusteluverkosto on osin saamassa virallisia muotoja. Yritys on muodostanut ensimmäiset versionsa palvelukeskuksen tiimiytymisestä ja tiimien käytännön kokeilu on menossa. Tiimit perustuvat pitkälti tuotekohtaiseen ryhmittelyyn siten, että tuotteittain on synnitetty ryhmiä, joihin kuuluu edustaja asiakaspalvelusta, teknisestä tuesta sekä tuotekehityksestä. Kunkin edustajan tehtävänä on toimia yhdyshenkilönä oman edustamansa ryhmän suuntaan. Käytännön kokemukset ovat jo osoittaneet nykytiimeissä olevan ongelmia: tiimien välinen yhteistyö heikkenee jatkuvasti minkä lisäksi tiimiytyminen on synnyttänyt laajan kirjon tiimikohtaisia toimintamalleja, jotka eivät ole koko palvelukeskuksen kannalta suotavia.

Tiimiytymiseen liittyy myös hallintaongelma. Nykyisten tiimien toiminta on hajanaista. Johtamisen kannalta on havaittu, että tiiminvetäjien toiminta ei toimi vaan tiimit on jätetty heitteille. Tiimiytymisen ongelmana on myös sen rinnalla edelleen voimassa oleva moniportainen organisaatiohierarkia. Sen taustalla on näkemys, jonka mukaan asiakasneuvojatasolle ei voida antaa kovin suuria toiminta- ja päätösvaltuuksia. Tämä näkemys perustuu kokeiluista saatuihin kokemuksiin.

Hallinnan tarve koetaan erittäin suureksi. Siihen liittyvän perusproblematiikan kiteytti eräs asiakaspalvelujohdon edustaja varsin osuvasti: ”Miten minimoida sooloilu aitoa innostusta kuitenkin tappamatta?”

Yrityksen muihin toimintoihin on painetta luoda nykyistä tiiviimpää yhteistoimintaa. Nyt yhteydet toimivat lähinnä johdon sekä edellä tiimiytymisen yhteydessä mainitun tuotekehitysyhteyden välityksellä. Jälkimarkkinointiyksikön kautta alkanut outbound-luonteisen toiminnan kytkeytyminen palvelukeskuksen inbound-toimintaan on lisännyt keskustelua erityisesti markkinoinnin suuntaan.

Ulkopuolisiin tahoihin, kuten jälleenmyyjiin tai markkinointikampanjoita tuottaviin mainostoimistoihin on jonkin verran yhteyksiä.

Kaikkiaan on havaittavissa selvä paine ja toisaalta, osa-alueittain vaihteleva, tahto lisätä sekä sisäisen että palvelukeskuksen ulkoisen verkostoitumisen astetta. Toiminnan fyysisestä hajautuneisuudesta johtuen on ensisijaiseksi keinoksi useimmissa tapauksissa nousemassa kommunikaation kehittäminen ja siinä lähinnä sähköinen tiedonvälitys.

4.1.2 Päämäärä

Palvelukeskuksen primäärinä päämääränä on ollut perinteinen inbound-toiminta ja sen hoitaminen. Myös mittaristo on tukenut tätä toimintaa. Näin ollen päämäärät ovat olleet pääosin sisäisiä.

Johdon tasolla kehitys on viime vuosina kulkenut kohti laajempaa liittymäpintaa. Yrityksen toiminnan painopisteen muututtua matkaviestinnän suuntaan on palvelun kokonaisuuden käsitteen kautta syntynyt tarve yhdistää ja sovittaa yhteen eri toimintojen tavoitteita; matkaviestintä nivoo myös asiakaspuolella yhteen aiemmin irrallisina esiintyneet, myydyt ja käytetyt palvelut. Myös elinkaarien hallintatarve on lisännyt painetta yhteisten päämäärien kiinnittämiseksi.

Toiminnan tasolla päämäärän laajentuminen ei vielä juurikaan näy. Asiakastytyväisyyden ja sen mittaamisen kautta on hieman nostettu esille ja testattu kykyä laajempien kokonaisuuksien hallintaan. Paino on ollut suurelta osin osaamisen hahmottamisesta.

Poikkeuksen muodostavat ne palvelukeskuksen osat ja tahot, jotka ovat päässeet aktiivisesti mukaan outbound-kokeiluihin. Sitä kautta on syntynyt ryhmiä, jotka hakevat ratkaisuja, joissa yritykselle on saatavissa synergiaetuja. Tarkastelussa on kuitenkin taustalla inhimillisiä, organisaatorajoja suojelevia, vastustuselementtejä, jotka rajoittavat tarkastelua: synergiaa haetaan ennemmin tapauksiin, jotka ovat sovitettavissa palvelukeskuksen toimintaan kuin päinvastoin.

Suunta on kuitenkin selvä. Sekä sisäiset kokonaishallintapaineet että asiakaskunnasta lähtevät kokonaispalvelutarpeet ohjaavat palvelukeskuksen päämääriä yhteisempään ja avoimempaan suuntaan.

4.1.3 Resurssipainotus

Resurssipainotuksella tarkoitetaan toimintaa liittyvää panostusta ja sen laatua. Päävaihtoehtoja ovat pääoma, henkilö sekä tieto.

Palvelukeskuksen resursseista muodostaa henkilöstö ylivoimaisesti suurimman kokonaisuuden. Tietotekniikka, teletekniikka tai esimerkiksi fyysiset toimitilat eivät, mitenkään niitä vähättelemättä, ole olleet yhtä merkittäviä. Tämä on ymmärrettävää, kun huomioi toiminnan luonteen: henkilökohtainen palvelu sekä laaja osaamistarve.

Resurssipainotus ei näy ainoastaan kustannusajattelun kautta, vaan myös konkreettisesti. Asiakasneuvoja on viime vuosina lisätty huomattavasti kaikissa palvelukeskuksissa (Kaukomies 1998: B5, Järvenpää 1994), tässäkin yrityksessä yli 100 henkilön vuosivauhdilla. Koulutuspanostukset ja jatkuvan koulutuksen tarve näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa.

Toisaalta, alalle tyypillisesti, henkilöstön vaihtuvuus on suuri ja keski-ikä matala, mikä myös pakottaa panostamaan henkilöstöön.

Toinen merkittävä panostuskohde on informaatio. Jo perinteisessä palvelukeskustoiminnassa ovat tiedon saatavuus ja käytettävyys tehokkaan toiminnan edellytys. Toistaiseksi yrityksen panostukset tiedon hallintaan eivät ole onnistuneet tyydyttävästi. Käytettävissä oleva tieto on sirpaloitunutta, hajallaan useassa lähteessä ja useassa eri formaatissa, suurelta osin jopa paperitulosteina ja ohjekirjoina.

Tämä tiedon hallintanäkökulma on tiedostettu ja käynnistyneessä CTI-hankkeessakin sen odotetaan nousevan korostettuun asemaan. Käytännössä tilanne on vaikea, sillä sekä tarpeellisen tiedon tuottajia ja ylläpitäjiä että hyödyntäjiä on runsaasti ja hajallaan lähes kaikissa yrityksen toiminnoissa ja yksiköissä. Erityisesti tämä koskee asiakas- ja tuotetietoa.

Osaamisen tuki sekä tiedon hallinta ovatkin nousemassa uudeksi panostuskohteeksi. Tässä kohdistuvat odotukset hyvin pitkälti tietotekniikan suuntaan.

4.1.4 Tila

Tilalla tarkoitetaan organisaation ja toiminnan pysyvyyden ja muutoksen suhdetta.

Yrityksen palvelukeskuksen yleiset rakenteet ja perustoiminta ovat verraten stabiilit. Tässä ovat taustalla perinteisen inbound-toiminnan vakiintuneet toimintamuodot ja suuri perusvolyymi. Tämä perustehtävä on kyettävä hoitamaan tehokkaasti ja määrämuotoisesti.

Tämä stabiilius ei tarkoita lukkiutuneita työtapoja tai oletusarvoista muutosvastarintaa. Kyse on pikemminkin jatkuvasta perustoiminnan hienosäätämisestä, kuitenkin perusratkaisuihin kajoamatta. Tässä valittu strategia on selvä: perustoiminta ei saa vaarantua.

Tämän rinnalla on kahdenlaista rinnakkaista kehitystä. Osa palvelukeskuksesta on mukana ja kokeilemassa perinteisen inbound-toiminnan laajentamista outbound-suuntaan, toisin sanoen linjaamassa inbound-lähtöisen yhteydenoton mahdollisuuksia ja keinoja edetä lisämyynnillisempään suuntaan.

Toinen kehityslinja, jota tämäkin tutkimus yrityksen kehitystoiminnassa edustaa, selvittää mahdollisuuksia ja keinoja aitoon outbound-toimintaan siirtymiseksi. Toistaiseksi selvitystyö on ollut periaatetasoista ja käytännön kokemuksia on haettu rajoitetusti omasta organisaatiosta mutta ennen

kaikkea muista yrityksistä. Oman organisaation osalta kyse on ollut erilaisista kampanjaluonteisista toimeksiannoista.

Outbound-selvitystyön lähtökohta ja etenemismalli antaa olettaa dynaamisuuden merkittävästi lisääntyvän. Työssä on tietoisesti otettu tietyn tason puhtaan pöydän-periaate, jolloin toisaalta ei rajoituta liikaa nykymuotoisen toiminnan toimintatapoihin ja rajoituksiin ja toisaalta haetaan mallia, jossa nykyinen inbound-toiminta saadaan joustavasti kytkettyä mukaan. Tällöin, äärimmillään niin sanotussa Call Blending – vaihtoehdossa, jossa asiakasneuvoja dynaamisesti suorittaa sekä inbound-että outbound-tehtäviä, kyse on koko toiminnan läpi ulottuvasta dynaamisuudesta.

Toinen näkökulma, joka antaa odottaa edellä kuvatun, läpi koko palvelukeskuksen ulottuvan, dynaamisuuden olevan selkeänä tavoitteena, on kehitykseen kytketty tekninen CTI-hanke. Siinä on kysymys täysin uuden tietoteknisen ratkaisun ja sitä tukevan järjestelmälustan luomisesta. Tällöin voidaan koko toimintaa tukeva tietojärjestelmä perustaa uuden yhteisen ratkaisun pohjalle, jolloin nykyisen toiminnan nykymuotoinen tuki ja toimintamallit ovat myös tietotekniikan osalta muutettavissa ja toteutettavissa vailla nykyisiä rajoituksia ja historiallisia rasitteita.

Toiminnan perustuessa enenevässä määrin tietotekniikan ja tiedon hallinnan varaan, ovat yrityksen edellytykset aidosti dynaamiseen, joustavaan ja sopeutuvaan toimintaan tätä kautta olemassa.

4.2 Suuntaus ja ohjaus

Tähän pääryhmään on koottu ne viitekehyksen osa-alueet, jotka liittyvät mekanismin suuntaamiseen ja ohjaamiseen: ajurit, ohjaus ja toiminnan peruste.

4.2.1 Ajurit

Ajureilla tarkoitetaan toimintaan kytkettyjä palautemekanismeja.

Toiminnan nopeatempoisuus ja lähes sekuntitason ohjaustapa on pitkään toiminut palautemielessä lähes palkitseminen ja rankaisu – periaatteella. Tässäkin paino on ollut rankaisussa, toisin sanoen vain epäonnistuneesta tai vajavaisesta suorituksesta on annettu negatiivista palautetta. Esimiesten taholta tullut hiljaisuus on ollut merkki hyväksyttävästä suorituksesta.

Henkilöstön lisääntynyt vaihtuvuus ja nuoremman henkilöstön mukanaan tuomat nopeamman ja henkilökohtaisemman palautteen vaatimukset ovat muuttaneet tilannetta. Myös työtyytyväisyystutkimus on nostanut asian korostetusti esille: epäkohtien kärjessä olivat palkitseminen, erityisesti kiitos, sekä avoimuus.

Johdon taholta on ilmaistu selkeästi, että esimiesten tulee aktiivisesti antaa jatkuvaa kannustavaa palautetta. Tämän rinnalla on otettu ensi askeleet kohti tiimimäistä toimintaa. Käytännön kokemusten perusteella tavoitteisiin on päästy vain osittain. Esimiestaso, tiiminvetäjät, ei ole kyennyt vastaamaan sille annettuun haasteeseen. Toiminta ja esimiehet ovat edelleen erittäin asiakeskeisiä. Poikkeuksiakin toki on.

Johto on lisäksi ottanut käyttöön eräitä asiakaspalvelutasomittauksia sekä niin sanottuja Mystery Call ja Mystery Shopping – seurantamenettelyjä, joilla on kyetty antamaan aitoa henkilökohtaista palautetta. Mystery call –menettelyssä ulkopuoliselle taholle annetaan tehtäväksi suorittaa asiakasyhteydenottoja, jotka raportoidaan yksityiskohtaisesti sekä yksilötasolla että koostettuina raporteina koko palvelukeskuksen toiminnasta. Nämä menettelyt ovat saaneet pääosin hyväksyvän vastaanoton. Suopea vastaanotto perustuu palautteen analysoivaan, kehitysehdotuksia sisältävään ja aidosti rakentavaan henkeen pohjautuvaan sisältöön.

Kaikkiaan palvelukeskus on selvästi suuntautumassa rankaisevasta ilmapiiristä kohti aitoa sitoutuneisuutta. Pääsääntöinen ongelma on nykyinen esimiestaso ja sen valmiudet.

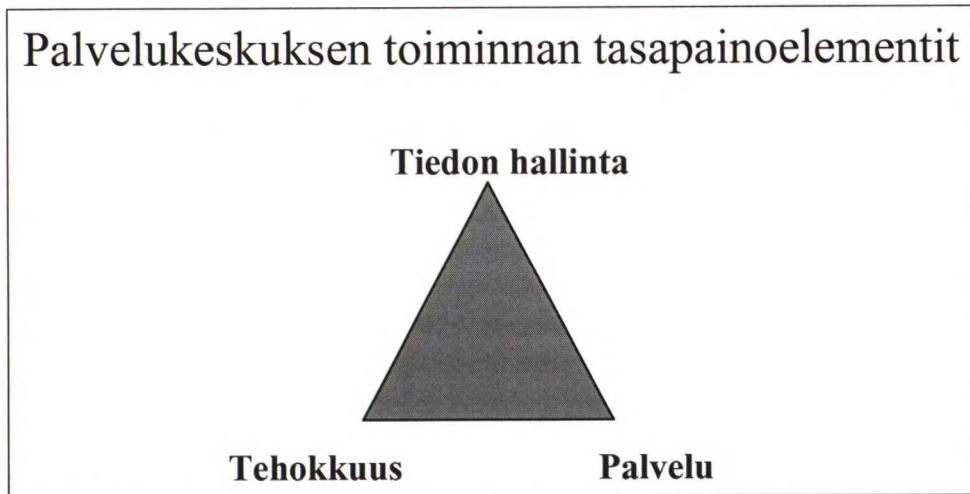
4.2.2 Ohjaus

Ohjaus käsittää toiminnan ohjausmekanismit.

Palvelukeskuksen pääsääntöinen ohjausmalli perustuu hierarkkiseen komentoketjuun. Perustoiminnan osalta ohjaus on päivä- ja usein minuuttitasoista. Työ on hyvin suoraviivaista ja sitä ohjataan ajantasaisilla puhelujonotiedoilla.

Ohjaus painottaa asiakkaan ongelman nopeaa ratkaisemista ja siten tehokasta jonojen käsittelyä. Muuttuvassa olevat asiakastarpeet sekä kokeilut markkinointihenkisemmästä toiminnasta ovat kuitenkin tuomassa uusia ohjaustarpeita. Käytännössä ne eivät vielä ole muuttaneet perustoimintaa.

Outbound-tyyppisen toiminnan kokeiluissa yrityksessä on todettu ohjausparametrien asetannan olevan vaikeaa. Täysin tyydyttävää ratkaisua ei ole löydetty edes näissä yksinkertaisissa kokeilukampanjoissa. Käytännössä valittu ratkaisu on aina ollut kompromissi seuraavien kolmen painotuksen suhteen: tehokkuus, palvelu, tiedon hallinta.



Kuva 12 Palvelukeskuksen toiminnan tasapainoelementit

Kun muistaa palvelujen monimutkaistumisen ja asiakkaiden vaatimusten nousun, kulminoituu vastakkainasetanta käytännössä asetelmaan, jossa vastakkain on tyytyväinen asiakas ja sisäinen tehokkuus. Tämän dilemman ratkaiseminen on yksi palvelukeskustoiminnan keskeisimmistä haasteista.

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä dilemman mahdollisimman tyydyttävän ratkaisemisen lisäesteenä on aiemminkin mainittu haluttomuus aidosti vastuuttaa ja delegoida asiakasneuvojatasoa.

4.2.3 Toiminnan peruste

Toiminnan peruste käsittää kontrolleihin ja valtuuttamiseen liittyviä näkökulmia.

Perinteisen palvelukeskustoimintansa osalta yritys on vahvasti korostanut tehokkuusajattelua. Sen rationaalit ovat volyymitoiminnassa hyvin ymmärrettävät.

Asiakaspalvelunäkökulman myötä yritys on myös joutunut arvioimaan erilaisia joustavuuteen liittyviä vaihtoehtoja, erityisesti asiakaslähtöisesti. Tässä on toiminta jaettava selkeästi kolmeen osaan: informatiiviset palvelutilanteet, taloudellista vaikutusta omaavat muutostilanteet sekä myyntitoiminta.

Informatiivisiin palvelutilanteisiin ei lähtökohtaisesti liity valtuutus ja kontrolliongelmia. Asiakkaalla on käytännön kysymys tai ongelma, joka on ratkaistavissa informaatiota antamalla. Disinformaation antomahdollisuus tuskin lienee relevantti ongelma.

Taloudellista vaikutusta omaavia palvelutilanteita ovat esimerkiksi laskutukseen liittyvät asiakasyhteydenotot. Mikäli tällöin asiakasneuvojalle

on annettu valtuudet muuttaa esimerkiksi asiakkaan velkaoikeudellista asemaa yrityksen suhteen sisältää tämä aina väärinkäytöksen riskin. Tässä joustavuus- ja asiakaspalvelu-vaatimukset on suhteutettava haluttuun riskitasoon.

Teleoperaattoritoiminnassa on esimerkiksi yksittäisellä laskulla kuitenkin harvoin vielä huomattavaa taloudellista vaikutusta. Silloinkin kyse on enemmän vähentyvästä laskutuksesta kuin esimerkiksi vastaavasta aidosta lisäkustannuksesta, sillä kyse on enemmän televerkon olemassa olevan kapasiteetin käyttöasteesta. Tämän hetken valinta, jossa valtuuksia ei pääsääntöisesti anneta kuin esimiestasolle, on selvä rajoite annettuja muutospaineita ajatellen.

Myyntitilanteissa on myös jonkinasteinen väärinkäytösten mahdollisuus, erityisesti matkapuhelinpuolella, jossa erilaisten alennusten käsittely on kilpailutilanteesta johtuen nopeatempoista ja aggressiivista. Alennuksia voi kanavoida väärin ja ansaintamielessä. Normaalioloissa kampanjat ovat kuitenkin verraten hallittuja ja selkeäsääntöisiä sekä ajallisesti porrastettuja. Monimutkaisemmissa tapauksissa sekä erityisesti outbound-toiminnan kokeilujen yhteydessä on kuitenkin havaittu kontrollien hallitsemattomuudesta aiheutuneita ongelmia.

Monia kontrollielementtejä, joiden puute tällä hetkellä estää tai hidastaa toiminnan tehokasta järjestämistä on harkittu otettavaksi mukaan uudessa järjestelmäkehitystyössä. Jatkossa yhä suuremmasta määrästä asiakasneuvojan toimenpiteistä on suunniteltu jäävän jälki tietojärjestelmään, erityisesti tilanteista, joissa asiakasneuvojalla on käytettävissään aitoa taloudellista vaikutusta sisältävää harkintaa. Näin saatavan jatkuvan valvonnan uskotaan tehostavan toimintaa ja toisaalta jo olemassaolollaan ehkäisevän väärinkäytöksiä.

Toinen yrityksessä meneillään oleva suuntaus on automatisoida eräitä sisäisten ja ulkoisten väärinkäytösten ennaltaehkäisytoimenpiteitä. Hyvänä esimerkkinä toimii jo osin toteutettu automatisoitu luotonvalvonta, jonka oleellisin toiminto, luottokelpoisuuden tarkistaminen, on automatisoitu ja annettu yleiskäyttöön. Aiemmin toiminto oli henkilön suorittama. Nyt se suorittaa asiakaspalvelutilanteessa automaattisesti taustalla asiakkaan arvioinnin, joka perustuu sekä kaupallisista rekistereistä että yrityksen sisäisistä käyttö- ja käyttäytymistiedoista saatavaan informaatioon. Tämä on samalla esimerkki, joka toteuttaa molempien edellä käytetyn luokittelun mukaisten riskejä sisältävien tilanteiden hallintaa: muutos- ja myyntitilanteiden. Lisäpiirteenä todettakoon myös se merkittävä muutos, että näin kaikki asiakkaat tulevat automaattisesti tarkistettua, aiemmin kaikkia ei tarkistettu, ellei ollut erityisiä syitä suorittaa tarkistusta. Nämä erityiset syyt oli kirjattu toimintaohjeisiin.

4.3 Toimijat

Tähän pääryhmään on koottu ne viitekehyksen osa-alueet, jotka käsittelevät mekanismiin liittyviä toimijoita, niiden eri ulottuvuuksia ja inhimillisiä tekijöitä: henkilöpainotus, yksilöllinen motivaatio, oppiminen, suhteet, kompensatioperuste, työntekijän asenne ja johtajuus.

4.3.1 Henkilöstöpainotus

Henkilöstöpainotus tarkoittaa yrityksen asemoitumista päällikköjohtoisuus- ja asiantuntijuus-akselilla.

Toiminnan luonne on korostanut päälliköiden asemaa. Varsinaisiksi asiantuntijoiksi on luettu lähinnä tekniset asiantuntijat sekä tuotevastaavat. Muu henkilöstö on ollut perinteistä työntekijäjoukkoa. Pitkälti tämä on edelleen vallitseva asetelma.

Muutosta on kuitenkin viime vuosina tapahtunut. Hallinnollisissa asioissa on edelleen katsottu parhaaksi ylläpitää perinteinen työnjohtoporras ja – näkökulma. Myös päivittäisten käytännön ratkaisujen ja päiväohjelman osalta asetelma on perinteinen. Asiantuntijuuden nouseminen palvelu- ja tuotetarpeiden kautta on kuitenkin kasvattanut asiantuntijuuden osuutta. Kahtiajako on kuitenkin tässäkin selvä: asiantuntijoiden määrä on kasvanut sekä absoluuttisesti että suhteellisesti, mutta henkilö on edelleen joko aidosti asiakasneuvoja tai asiantuntija. Sekarooleja ei juuri tunneta, toisin sanoen asiakasneuvojalle ei juuri ole annettu asiantuntijaroolia edes oman toimen ohella. Tässä on taustalla jo aiemmin mainittu valinta: perustoiminnan on oltava varmistettu.

Asiantuntijuuden virallisesti hyväksytyyn korkeampaan statukseen on kytkeytynyt myös jo selvästi näkyvissä oleva sisäisen ilmapiirin uhka: erikoistumisen kautta on syntymässä toimintaa haittaava sisäinen luokkajako.

Tiimiytymisen alkuvaiheiden aikana tämä asetelma on jonkin verran kyseenalaistettu. Muutospaineet on tunnistettu mutta käytännön ratkaisut odottavat palvelukeskuksen toiminnan kokonaissuunnitelman ratkaisuja.

4.3.2 Yksilöllinen motivaatio

Yksilöllisellä motivaatiolla tarkoitetaan tässä sitä motivaatiopohjan laajuutta, jonka perusteella yksilö tehtävänsä suorittaa. Laajuus voi rajoittua esimerkiksi esimiehen antamien tehtävien suorittamiseen siten, että esimies on tyytyväinen (eikä esimerkiksi siihen, että tulos oli hyvä) tai olla laajempi pyrkien esimerkiksi saavuttamaan tiimin yhteisen tavoitteen.

Henkilöstön motivaatio on yrityksessä murrosvaiheessa. Perinteinen esimiesohjautuva toimintamalli sekä yksilöllistä tai ryhmätasoisista kannustusta tukemattomat järjestelmät ohjasivat motivaation rajoittumaan oman työhön. Tämä on edelleen vallitseva asetelma vanhemman asiakasneuvojakunnan osalta.

Tiimiytymisen alkuvaiheet sekä käyttöönottettu pienimuotoinen palkitsemisjärjestely yhdessä asiakasneuvojien madaltuvan keski-ään kanssa ovat herättäneet odotuksia tiimiorientoituneesta toiminnasta. Joissakin erikoistuneissa tiimeissä tämä on ilmeisesti johtanut tiimitavoitteisiin sitoutumiseen. Ongelmana on kuitenkin, että tavoitteet ovat pitkälti itse asetettuja, sillä ohjausmekanismeja ei vielä ole viety tiimitasolle vaan ohjaus perustuu rinnan vallitsevaan hierarkkiseen organisaatioon ja yleisluonteisten tavoitteiden konkretisoitumattomuuteen tiimitasolla.

4.3.3 Oppiminen

Oppimisella tarkastellaan tässä osaamisen painottumista erityisasiantuntija – moniosaaja – jatkumolla.

Perinteisessä palvelukeskustoiminnassa suuri osa asiakasneuvojista edustaa niin sanottua yleisosaajajoukkoa. Sen tehtävänä on ottaa vastaan ja hoitaa tyypilliset, usein toistuvat palvelutilanteet. Tämän joukon tukena on erityisosaajia, joko erityisessä back office:ssa tai normaalisti muuta työtä, esimerkiksi kehitystyötä, tekeviä henkilöitä, jotka oman toimensa ohella tarvittaessa ottavat vastaan asiakasneuvojan hänelle ohjaamat vaikeammat tapaukset.

Tämä kahtiajako on edelleen sinänsä voimassa ja sen varaan toimintaa kehitetään jatkossakin. Muutosta on tapahtunut siinä, että yhä suurempi osuus yhteydenotoista on niin sanottua erityisosaamista vaativia. Tämä johtuu palvelujen ja tuotteiden teknistymisestä ja monimutkaistumisesta. Erityisesti tämä on nähtävissä kasvavassa datapalveluiden kentässä. Perinteinen puheliikenne on monimuotoisuudestaan huolimatta yleensä vielä yleisosaajan hallittavissa.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhä suurempi osa entisistä taustalla toimineista asiantuntijoista siirtyy suoraan asiakaskontaktipintaan. Tämän teknisenä ongelmana on, miten mahdollisimman helposti ja aikaisessa vaiheessa kohdentaa yhteydenotto juuri oikealle asiantuntijalle. Tämä asiakkaan- tai asiantunnistus onkin yksi suurimmista haasteista, joita muun muassa uutta toimintaa tukeville tietojärjestelmille on asetettu.

Työtyytyväisyystutkimuksessa nousi lisäksi esille uuden työntekijän perehdyttämisvaiheen ongelmat: monimutkaiset järjestelmät sekä stressi, joka syntyy tarpeesta ”osata kaikki”.

Niin sanottujen off-line-yhteydenottojen (esimerkiksi kirje, sähköposti, puheviesti) osalta tilanne on helpompi. Ne voidaan ohjata helpommin oikealle käsittelytaholle eikä niiden käsittelyssä ole samaa sekuntiluokan tarvetta kuin on-line – asiakaspalvelutilanteessa.

Tämä erikoistumissuuntaus toimii rinnan yleisosaamistarpeen kanssa. Yrityksessä molemmat tahot ovat ilmaisseet toiveita roolien jonkinasteisesta päällekkäisyydestä. Yleisosaajat haluavat oppia joitain osa-alueita syvällisemmin sekä oman kehittymisen että vaihtelun saamisen vuoksi. Erityisosaajat taas katsovat jossain määrin tarpeelliseksi nähdä ne kokonaisuudet, joihin heidän edustamansa osa kuuluu. Näin kokonaisymmärryksen tarve on kasvanut molemmissa joukoissa.

Osaamistarpeiden nopeaa kasvua ei ole kyetty täyttämään puhtaalla henkilö- tai ryhmäkohtaisella osaamisella. Monimutkaisten palvelujen hallinnan tueksi on jatkuvasti jouduttu tuottamaan erilaista tukimateriaalia. Nykyisellään on tukimateriaalin sisältö saatu melko korkeatasoiseksi. Ongelmalliseksi on muodostunut tuen luonteva ja nopea yhdistäminen palvelutilanteeseen. Paine sähköisesti jaeltavan ja kulloiseenkin palvelutilanteeseen suhteutetun tukimateriaalin järjestämiseen on suuri.

Uusina osaamisalueyhdistelminä haasteeksi on noussut perinteisen asiakasneuvojan neuvonta- ja palveluosaamisen sekä uutena myyntiosaamisen yhdistäminen. Lähtökohtainen ongelma on yksilötason erilaiset vaatimukset ja usein luonne- ja ominaisuuserot. Molempia osaamisia esiintyy yrityksen kokemuksen mukaan harvoin vahvoina samalla henkilöllä. Toinen yritystason ongelma on hallita se herkkä tasapaino, joka tällaiseen suoramyyntiin perusluonteeltaan asiakaspalvelullisessa tilanteessa liittyy.

4.3.4 Kompensaatioperuste

Kompensaatioperuste liittyy yrityksen palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen.

Yrityksessä vallitsee pääsääntöisesti asemaan perustuva rakenne. Johtotasolla on jonkin verran aitoja muuttujia käytössä, mutta alemmilla tasoilla vallitseva peruste on asema. Pienten liukumien puitteissa on mahdollista huomioida tulos ja osaaminen. Näistä helpommin järjestettävä on osaaminen, sillä se voidaan formalisoida esimerkiksi palkkaluokkapohjaiseksi.

Varsinaiset kannustinjärjestelmät on kytketty koko yrityksen tasolle. Palvelukeskuksessa tämä koetaan ongelmallisena, sillä kannustimiin ei juuri koeta voitavan vaikuttaa omalla toiminnalla. Toinen olemassa olevaa kannustinmekanismia heikentävä seikka on se, että mekanisme ei ole joustavasti kytketty ulkomaailman muutoksiin eikä sen tavoitteita ole asetettu kovin haastaviksi. Näin ollen nykyisestä kannustinmekanismista on

muodostunut pitkälti saavutetun edun kaltainen itsestäänselvyys. Kokonaisuutena palvelukeskuksen toimintaa ei voida katsoa tällä hetkellä aidosti ohjattavan minkäänlaisella kannustinjärjestelmällä.

Palvelukeskuksen, kuten yrityksen koko muunkin henkilöstön, palkkajärjestelmät ovat varsin säädellyt. Käytettävissä on kuitenkin jonkin verran jousto- ja harkintamahdollisuuksia, joita on pyritty käyttämään kompensoimaan muuten puuttuvaa rahallisen palkitsemisen järjestelyä. Mahdollisuudet on kytketty toimintaan ja ennen kaikkea erikoistumiseen, jolloin periaatteeksi on voitu ottaa edes jonkinasteinen ”palkka suhteessa työhön” – lähestyminen. Tällä on voitu jossain määrin kompensoida paikoin hyvinkin näkyvää samapalkkaisuudesta ja vaihtelevasta aidosta tehokkuudesta syntyvää henkilöstön kokemaa epäoikeudenmukaisuutta. Taustalla on pitkään suojatuiksi katsottavilla markkinoilla toimineen yrityksen luonnollinen rauhallinen työtahti, erityisesti pitkään työsuhteessa olleiden keskuudessa.

Palkkapolitiikan rajoitteiden lieventämiseksi palvelukeskus on ottanut käyttöön muita kannustinjärjestelyjä. Ne perustuvat enemmän huomioimiseen ja muistamiseen kuin varsinaiseen taloudelliseen kannustamiseen. Keski-ikältään verraten nuorekkaassa ympäristössä tämä on osoittautunut verraten toimivaksi ja motivoivaksi erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa. Vanhempi henkilöstö ei yleensä osallistu näihin järjestelyihin. Näihin vaihtoehtoihin palkitsemisiin aiotaan panostaa jatkossakin.

Aitojen kannustinjärjestelyjen puutteena on, tavoitteiden sitomisen yritystason tavoitteisiin lisäksi, aidon mittaamismahdollisuuden puuttuminen. Palvelukeskuksen omaa toimintaa ei kyetä tällä hetkellä mittaamaan riittävän selkein mittarein. Perusprosessuaaliset käsittelyaika- ja jonomittarit ovat käytettävissä, mutta aitoa tehokkuutta ei nykyjärjestelmistä ole saatavissa. Asiakastyytyväisyysmittauksia on käytetty säännöllisesti, mutta niiden nykyinen vuositason mittaaminen ei ole riittävä nopeampaisen palvelukeskuksen kannustavaan ohjaamiseen.

Suuri kysymys, johon tällä hetkellä liittyy myös tekninen mahdottomuus, on yksilötason seuranta. Päätöstä yksilöllisestä palkitsemisjärjestelmästä ei ole tehty, mutta etenkin uudet työntekijät ovat ilmaisseet mahdollisen kiinnostuksensa järjestelyyn. Ratkaisu edellyttäne kokeilua ja kokemustiedon hankintaa. Tässä on mahdollista hyödyntää uusien tulossa olevien järjestelmien mahdollisuuksia

4.3.5 Suhteet

Suhteet tarkastelee organisaation sisäisiä suhteita.

Palvelukeskuksen yksilösuoriteperustainen malli on nyt muutettu ensimmäisen vaiheen tiimimäiseen malliin. Kuten jo aiemmin on todettu, liittyy tähän käytännön ongelmia.

Suhdemielessä on havaittu tiimien keskinäisen yhteistyön heikkenevän. Tämä on mielenkiintoinen mahdollinen ristiriita, sillä samaan aikaan asiakasneuvojen taholta on ilmaistu halu kokonaisuuden parempaan ymmärtämiseen ja työtehtävien eriasteisiin laajentamisiin.

Tiimin sisällä on havaittu aktiivisuuden lisääntyneen. Aktiivisuus ei kuitenkaan läheskään aina suuntaudu tiimin tavoitteiden mukaisesti vaan on luonteeltaan yksilötasoista.

Yksimielisyyys vallitsee siitä, että nykyisellään, tiimien monista toiminnallisista puutteista huolimatta, tiimiytyneessä organisaatiossa ovat valta- ja vastuusuhteet selkiytyneet. Tällä on ollut positiivinen vaikutus toiminnan rajojen selkiyttäjänä, mutta myös yksilötasolla, jolloin oman esimiehen tarkemmin määritelty vastuualue on pakottanut yhdenmukaistamaan toimintaa ja selkiyttämään pelisääntöjä tiimien sisällä, kun esimiehen aiempaa, usein epävirallisesti otettua, yleistöimivaltaa ja sanelumahdollisuuksia substanssiasioissa on voitu rajoittaa.

Sisäiset ilmapiirimittaukset ovat paljastaneet varsinaisen tiimien välisen kilpailun olevan vähäistä. Ainoa merkittävä havainto liittyi eräiden alueellisten samaa toimintaa suorittavien tiimien alueiden väliseen kilpailuun.

Konkreettisia ongelmia liittyy edelleen muun muassa tiedon hallintaan ja jakeluun. Toiminnan perustuessa riittävään ja oikea-aikaiseen informaatioon on toimiva, tässä tapauksessa tiimien välinen, kommunikaatio välttämätön.

4.3.6 Työntekijän asenne

Työntekijän asenteella tarkoitetaan tässä arviota työntekijän sitoutumisen ja yritykseen samaistumisen asteesta.

Aihetta on vaikea arvioida. Yritys on tehnyt säännöllisiä sisäisiä ilmapiirimittauksia, joista on mahdollisesti tulkittavissa ainakin vallitseva trendi. Se osoittaa sitoutumisen olevan kasvussa, mutta kohdistuvan lähinnä uusiin, nuoriin työntekijöihin sekä toisaalta selkeästi erikoistuneiden teknisiä asiantuntijatehtäviä suorittavien joukkoon. Havainto on epävarma. Suppea empiirinen tämän tutkimuksen kautta syntynyt vaikutelma tukee havaintoa.

Havainto on sikäli mielenkiintoinen, että se vaikuttaa ristiriitaiselta muun muassa palvelukeskuksen vaihtuvuutta sekä esimiestoimintaa koskevien tosiasioiden ja havaintojen valossa.

4.3.7 Johtajuus

Johtajuutta tarkastellaan tässä toimintaan liittyvien management- ja leadership-piirteiden kautta.

Hallitsevana piirteenä toiminnassa on tiukka asioiden johtaminen: management. Havainto on kuitenkin kahtiajakoinen. Management keskittyy tiimi- ja ryhmä-tasolle. Ylempien organisaatiotasojen johdon ote ja toimintatapa on lähempänä leadershipia.

Perusasiakaneuvontatiimeissä management-painotus näkyy selkeimmin. Asiantuntijuuden tason noustessa vähenee tiiminvetäjän management-ote selvästi.

Johdon tahtotila on kuitenkin selkeä. Jo tiimimäisen toimintamallin valitseminen antaa tästä viitteitä. Esimiehistä halutaan tehdä valmentajia ja tiimeistä mahdollisuuksien mukaan itseohjautuvia. Tässä kehitystä kuitenkin rajoittaa varovaisuus vastuiden antamisessa sekä ennen kaikkea valtuuksien aidossa delegoinnissa.

Leadershipin perusominaisuuksien lisäksi johto on ilmaissut erityisesti esimiehen yleisen aktiivisuuden ja omaksumiskyvyn lisäämisen kuuluvan tulevaisuuden esimiehen ominaisuuksiin.

4.4 Muut havainnot

Tämän luvun alle on koottu sellaisia havaintoja, jotka eivät suoraan luontevasti kuulu aiempiin aihealueisiin tai joita muusta syystä on haluttu tarkastella tarkemmin.

4.4.1 Asiakastyytyväisyys

Eräs merkittävistä palvelukeskuksen toiminnan ja sen laadun muutostarvetta määräävästä tekijästä on asiakastyytyväisyys. Se on vaikeasti absoluuttisesti mitattavissa, mutta perinteisesti sitä mitataan erilaisin asiakastyytyväisyyskyselyin.

Yritys on säännöllisesti selvittänyt asiakastyytyväisyyttä kyselyin. Tulokset ovat olleet pääsääntöisesti hyviä. Kehittämistarpeita on noussut lähinnä seuraavista aiheista: aidon lisäarvon tuottaminen, yhteydenoton ohjautuminen heti oikealla taholle, lupauksen pitäminen (esimerkiksi sovitut jatkotoimet) sekä asioihin paneutuminen, toisin sanoen asiakkaan tilanteen ja varsinaisen ongelman hahmottaminen.

Toisaalta reklamaatioita tarkastelemalla voidaan havaita, että yllättävän suuri osa reklamaatioista kohdistuu itse asiakaspalveluun. Esimerkkiotoksessa (heinä-elokuu 1997) kohdistui reklamaatioista tuotteen

tai palvelun lisäosaan 65%, perustuotteeseen tai palveluun 21% ja asiakaspalveluun 14%. Suhde on aikaisempien kokemusten valossa varsin huomattava. Tähän onkin kiinnitetty yrityksessä huomiota. Asiakkaiden ilmaisema palvelun laadun muutostarve on ilmeinen.

4.4.2 Liittyvät järjestelmät

Palvelukeskukseen toimintaan nykytilassa liittyviä järjestelmiä on runsaasti. Niille on ominaista irrallisuus ja usein hyvinkin rajallinen toiminnallisuus. Käyttöliittymiltään ja toimintalogiikoiltaan ne ovat hyvin erilaisia. Käyttö perustuu paljolti erilaisiin koodeihin ja lyhenteisiin. Järjestelmillä on yleensä pitkä historiallinen keskuskonetausta eikä niiden nykydokumentaatio ole hallinnassa.

Tutkimuksessa tunnistettiin 18 käytössä olevaa pääjärjestelmää. Mukana ovat vain merkittävimmät ja laajahkossa yleiskäytössä olevat tietojärjestelmät. Pienempiä sovelluksia on lisäksi runsaasti aktiivissa käytössä.

Asiakasneuvojan työpöytä-projekti on käynnistynyt. Sen tavoitteena on yhdistää nykyisiä järjestelmiä loogisemmaksi ja yhdenmukaisemmin toimivaksi perustyöpöydäksi, jolloin ainakin käytön oppiminen, käyttö ja tietojen keruu helpottuvat.

Tunnistetut järjestelmät ovat pääosin asiakaspalvelun käytössä. Moni järjestelmä on annettu myös muiden, tyypillisesti tuoteorganisaation sekä myynnin käyttöön, mutta käyttö on ollut satunnaista. Perussyy vähäiselle hyötykäytölle on järjestelmien vaikeakäyttöisyys. Palvelukeskuksen ulkopuoliset tahot ovat kuitenkin ymmärtäneet järjestelmien sisältämän tiedon merkityksen ja arvon.

4.4.3 Tiedon hallinta

Asiakkaasta on jo nyt hyvin paljon dataa. Sen hyödyntäminen on kuitenkin vajavaista. Syyt ovat pitkälti tietojärjestelmärajoitteista johtuvia. Lisäksi on odotettavissa uusia tietotarpeita asiakkaista, erityisesti outbound-toiminnan tarpeista lähtien.

Sidosorganisaatioiden tukitarpeiden määrittämisen odotetaan vaikuttavan asiakkaista rekisteröitäviin tietoihin. Toistaiseksi tuettavat yksiköt ovat ilmaisseet sangen vähän tarpeita asiakaspalvelun suuntaan.

Asiakastiedon hyödyntäminen edellyttää myös tuote- ja palvelutarjonnan segmentointia ja niihin sopivien asiakasprofiilien muodostamista. Tätä ei ole vielä kootusti aloitettu.

Asiakastietojen erityisongelmana on asiakastietojen sijainti nykyään kuudessa eri järjestelmässä. Yhdistettäessä asiakastietoja erityisesti outbound-toiminnassa tästä on odotettavissa ongelmia, sillä tiedot päivittyvät eri tahdissa ja eri lähteistä. Näin ollen asiakastiedon luotettavuus ei ole riittävä.

Outbound-toimintaan liittyvä ongelma on myös se, että potentiaalinen asiakas on verraten tuntematon käsite nykyjärjestelmissä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vain olemassa olevalle tosiasialliselle asiakkaalle on mahdollista kirjata toimenpiteitä. Jo nyt perinteisessä inbound-toiminnassakin syntyy runsaasti asiakasyhteydenottoja, joissa olisi tarpeen kirjata ja seurata niin sanottua yhteydenottoasiakasta, mutta se ei ole mahdollista.

Tuote- ja palvelutietojen saattaminen asiakasneuvojen käyttöön sähköisesti ja ajantasaisena on nyt etenemässä Intranet-hankkeen myötä. Projekti luo kuitenkin vasta teknisiä edellytyksiä tiedon jakelulle. Varsinaista informaatiopolitiikkaa ja tarkempia tietosisältöjä, asiayhteyksiä, vastuita, tiedon omistajuuksia tai kohdentamissääntöjä ei projektissa määritetä.

Laskutus-, kontakti- ja palautehistoriaa ei kerätä kovin kattavasti eikä riittävän pitkältä seurantajaksolta.

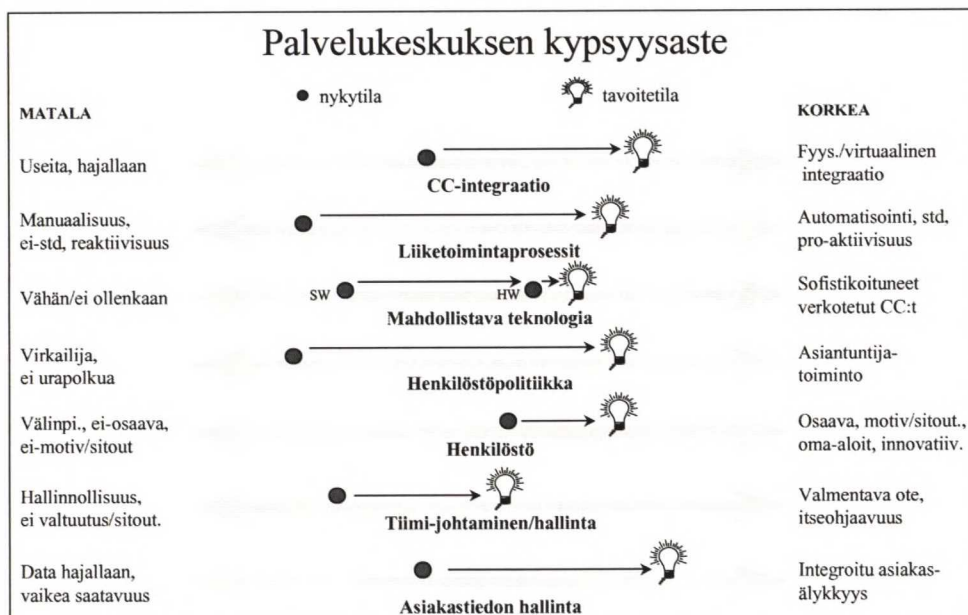
Tätä nykytilaa vasten tarkasteltuna palvelukeskuksen kyky toteuttaa tavoitteensa ”tuntea asiakas ja hänen tarpeensa” ei ole hyvä.

5. KEHITYSTARPEITA

Tässä luvussa tarkastellaan palvelukeskuksen kehitystarpeita nykytilanneanalyysin pohjalta koostettujen ja kiteytyneiden kehitysalueiden kautta. Kehitysalueiden tarkemmassa suuntauksessa hyödynnetään yrityksen tämän tutkimuksen puitteissa ilmaisemaa tahtotilaa kunkin kehitysalueen osalta. Tahtotila on pyritty johtamaan yrityksen strategioista konkretisoitujen, palvelukeskukselle kohdistettavien tavoitteiden kautta.

Empiiristen havaintojen pohjalta on perusteltua selkiyttää viitekehyksessä käytettyä jakoa paremmin kuvaamaan ja kiteyttämään ne osa-alueet, jotka tutkimuksessa nousivat palvelukeskustoiminnassa merkitseviksi. Selkeinä kehityskohteina nousi tutkimuksessa esille seitsemän erillistä kehitysalueita: palvelukeskuksen integraatioaste, toimintaprosessit, mahdollistava teknologia, henkilöstöpolitiikka, henkilöstö, tiimi johtaminen ja -hallinta sekä asiakastiedon hallinta.

Tutkimuksen aikana oheista, alustavana jatkokehityksen ohjausmallinakin käytettyä, kuvausta kutsuttiin palvelukeskuksen kypsyysasteen kuvaukseksi:



Kuva 13 Palvelukeskuksen kypsyysaste

Kuvassa on esitetty palvelukeskuksen kypsyysastetta kuvaavien kehitysalueiden nykytila sekä kohdeyrityksen itsensä tutkimuksessa ilmaisema tavoitetilä. Tavoitetilä on pyritty asettamaan realistiselle, noin kolmessa vuodessa saavutettavissa olevalle, tasolle. Osa tavoitteista on saavutettavissa tätä lyhyemmässäkin ajassa.

Kuvasta näkyy selkeästi tavoitellun muutoksen painopisteet. Teknologisista lähtökohdista huolimatta varsinainen muutostarve on toiminnallinen. Merkittävimmät muutoskohteet ovat itse toimintamallit sekä henkilöstö, erityisesti osaaminen ja asennoituminen. Asiakastiedon osalta muutos on myös huomattava, mutta kyse on pitkälti tiedon saatavuuden ja analysoinnin kehittämisestä pikemmin kuin itse perustason tiedon puutteista.

Teknologiamielessä näkyvissä ei ole kovin suuria muutoksia, pääpaino on toiminnallisuuden ja käyttömukavuuden lisäämisessä.

Seuraavissa luvuissa kuvataan lyhyesti kunkin kehitysalueen merkittävimmät panostustarpeet.

5.1 Palvelukeskuksen integraatioaste

Integraatioasteella tarkoitetaan palvelukeskuksen rakennetta. Koostuuko palvelukeskus yhdestä keskitetystä keskuksesta vai useasta hajautetusta yksiköstä. Hajautus voi olla fyysinen tai toiminnallinen. Äärimmillään kyse on virtuaalipalvelukeskuksesta (ks. Käsitteitä).

Palvelukeskuksen selkeänä kehitystarpeena on hallinnan parantaminen. Sen vastapainona on kuitenkin tarkasteltava muita argumentteja.

Laajamittainen outbound-toimintaan siirtyminen ei anna välittömiä muita perusteita merkittäviin muutoksiin nykyisessä fyysisessä asiakaspalvelukeskusjaossa. Olemassa olevat yksiköt ovat hallinnollisesti sopivan suuruisia (50-200 henkilöä). Myös maantieteelliset seikat, kuten alueellinen kattavuus, kielialueiden huomioiminen, koulutusmahdollisuudet (useita yliopistoja lähellä) sekä työvoimapolitiittiset ja työvoiman saatavuusnäkökulmat tukevat tätä näkemystä. Toiminnan perustason ja käytettävyyden turvaaminen on myös helpompaa fyysisesti hajautetussa toiminnassa.

Tiimirakenteen todennäköinen uudistuminen voi vaikuttaa joko integrointiasteen tai integrointirakenteen perusteisiin. Silläkään tuskin on integraatioasteeseen asti ulottuvia vaikutuksia.

Taloudellisesti ja huollollisesti voidaan toki perustellusti argumentoida tiukemman fyysisen keskittämisen puolesta. Yrityksen tapauksessa on kuitenkin huomattava, etteivät esimerkiksi tietoliikennekulut ole teleoperaattorin kyseessä ollessa kovinkaan merkittävä argumentti.

Teknologiamielessä asiakaspalvelukeskukset on saatavissa yhtenevän struktuurin alle. Tällöin nostetaan toiminnallisen tason integraation määrää, mutta ei aseteta paineita fyysisen hajautuksen vähentämiselle. Siinä on kuitenkin kohtalainen taloudellinen panostus tarpeen. Panostuksesta päättämistä helpottaa uusien toimintamallien ja niitä tukevien järjestelmien

käyttöönotto, jolloin ei turhaan jouduta sovittamaan erilaisia vanhoja järjestelmiä ja menettelyjä yhteen vaan voidaan suoraan ottaa yhdessä uutta käyttöön.

Verraten vahva perustelu tiukemmalla integroinnille on myös näkemys laadun paremmasta tasaisuudesta. Taustalla ovat nykyiset alue- ja tiimikohtaiset toimintamallit. Uudet outbound-lähtöiset toimintatavat, jotka päästään ottamaan käyttöön ja kouluttamaan vähäisen tai olemattoman aikaisemman historian häiritsemättä, saataneen kuitenkin pysymään riittävän yhdenmukaisina myös nykyisellä integraatioasteella.

Tiedonkulun puutteet on tunnistettu ja jatkossakin potentiaalinen ongelma nykyisissä hajautetuissa palvelukeskuksissa. Pääosa välittömässä työssä tarvittavasta informaatiosta tulee olla saatavissa järjestelmätuen avulla, mutta muu itse toimintaan, organisaatioon ja yhteisten päämäärien viestimiseen ynnä muuhun liittyvä tiedonkulku toimisi epäilemättä paremmin tiukemmin yhdessä olevassa yksikössä. Tässä yhteydessä "paremmin" tarkoittaa sekä tiedon kulkua että myös saadun tiedon tulkintaa.

Kaikkiaan on integraatioasteen ympärillä käytävä keskustelu vielä kesken. Keskustelu on käytävä kunnolla loppuun useasta eri näkökulmasta, jotta lopullinen ratkaisu tukee kokonaisuudistusta. Todennäköisenä vaihtoehtona on kuitenkin pidettävä nykyisen kaltaisen rakenteen säilyttämistä tehostettuna tiedonkulkuun ja hallinnollisiin järjestelyihin liittyvillä teknisillä ratkaisuilla.

Ulospäin palvelukeskus halutaan kuitenkin saada näyttämään yhtenäiseltä.

5.2 Toimintamalli

Merkittävimmät toimintamallin kehitystarpeet liittyvät myynnillisen toiminnan käyttöönottoon nykyisen reagoivan asiakaspalvelun rinnalle, monikanavaisen yhteysmallin käyttöönottoon ja hallintaan sekä toimintojen automatisoimiseen. Yrityksen muihin toimintoihin liittyen on tarpeita tehostaa yhteistoimintaa ja tiedonvaihtoa.

Tutkimuksessa hahmotettiin työnkulkutasolla malli tulevasta toiminnasta. Malli käsittää koko toiminnan toisin sanoen sekä inbound- että outbound-toiminnot. Mallin avulla on helppo tunnistaa ja kohdistaa ne kriittiset toiminnot, jotka tulee ratkaista ennen lopullista toiminnan kiinnittämistä ja toimintaa tukevaa järjestelmämäärittelyä. Useisiin näistä kohdista liittyy myös muita sisäisen kehittämisen tarpeita.

Seuraavassa on kuvattu toiminnan tavoitemalli. Kuva on suurempana myös liitteessä 1:

Tehokkuus-, asiakaspalvelu-, luotettavuus- sekä työmotivaationäkökulmista nousee esille lukuisia automatisoitavissa olevia tai muuten tietoteknisin keinoin tuettavia toimintoja. Niistä merkittävimpiä ovat asiakkaan ja asian tunnistus, yhteydenoton ohjaus, asiakasneuvojan tuote- ja palvelutuki, asiakkaan tarvekartoitus, kontaktinhallinta sekä kampanjointituki.

Teknisiä toteutustapoja oleellisempi valintakriteeri tunnistamisen alueella on se, että, etenkin monikanava-mallin mukaisten useiden vaihtoehtoisten yhteydenottokanavien ollessa asiakkaan käytettävissä, asiakkaalla on, mielellään, vain yksi tapa tunnistaa itsensä ja asiansa. Eli asiakkaan puolelta häneltä edellytettävä toimintamalli ei saa olla riippuvainen tämän valitsemasta yhteydenottotavasta tai -kanavasta.

Tuote- ja palvelutuki sekä asiakkaan tilannekartoitus edellyttävät edistynyttä tukea, jolla asiakkaan tarve saadaan aidosti selvitettyä ja siihen soveltuva palveluvalikoima nopeasti määritettyä. Tähän liittyy teknisiä haasteita, mutta suurin haaste on kyetä mallintamaan asiakkaan tarveanalyysi ja luoda toimivat asiakassegmentit sekä –profiilit, joita vastaan palvelutarjonta on mahdollista suhteuttaa tehokkaasti tietojärjestelmän avulla. Asiakasanalyysien käyttömahdollisuudet on selvitettävä. Niitä on alustavasti mahdollista hyödyntää jopa on-line-palvelutilanteessa.

Kontaktinhallinnan vaatimukset tulevat olemaan suuret. Kontaktinhallinnan on kyettävä ylläpitämään tieto asiakkaan yhteydenotoista, asian hoitovastuun siirroista, sovituista toimenpiteistä, eri yhteydenottokanavista sekä seuraamaan ja hälyttämään sovituista tapahtumista. Asiakkaalle annettujen lupauksen pitäminen on vaativa tavoite.

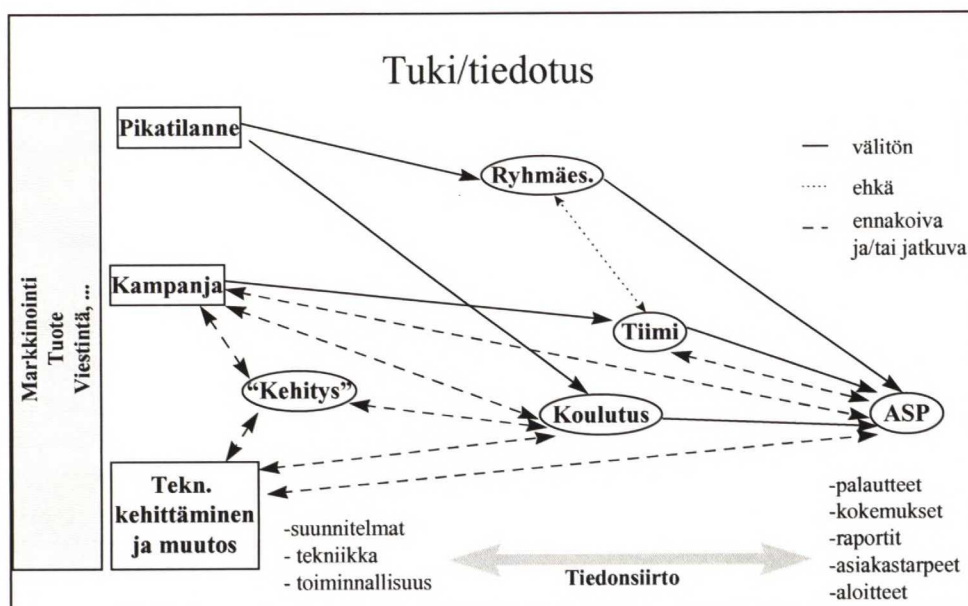
Korostuneena, joskaan ei varsinaisesti uutena, kokonaisuutena on scripttien käyttö outbound-toiminnassa. Scriptillä tarkoitetaan asiakkaan kanssa käytävän vuoropuhelun käsikirjoitusta ja toimintamallia asiakasneuvojalle. Scriptit ovat yleensä toimeksiantokohtaisia, joten haasteena on tehokkaan dynaamisen ja tilannekohtaisen myyntiscriptin sekä toisaalta asiakasneuvojan omaksumiskyvyn rajoitteiden edellyttämän tietyn vakiomuotoisuuden yhdistäminen. Tämä edellyttää erityisasiantuntemusta ja yhteistoimintaa palvelukeskuksen sekä ulkopuolisen tahon kanssa (Lyle 1997).

Yhteistoiminnallisuuden pääkehityskohde on myynti- ja markkinointitoiminnan koordinointi. Pääkysymyksenä on koordinoinnin vastuu. Tällä hetkellä sellaista ei käytännössä ole. Outbound-toiminnan käynnistyttyä tulee yrityksen eri osista kohdistumaan kasvava paine ja toimeksiantojen kirjo, joka tulee kyetä hallitsemaan resurssi-, sisältö- ja imagomielessä. Palvelukeskuksen toiminnan tulee olla ulospäin yhteneväistä. Tässä ehdotetaan sopivaksi neutraaliksi tahoksi markkinointiviestintää, jolle tulee ohjata kokonaisvastuu ulospäin suuntautuvasta asiakastoiminnasta. Koordinaation tueksi tulee palvelukeskuksen toimintaan rakentaa (katso myös prosessikuva) riittävät yhteistoimintaosiot sekä toimivat kampanjoiden ja muiden toimeksiantojen toteutumisen seurantamekanismit. Näin voidaan samalla luontevasti luoda takaisinkytkentä osaamisen ja kokemuksen osalta.

Yhteistoiminnan suurena käytännön ongelmana tulevat olemaan niin sanotut pikatilanteet. Niillä tarkoitetaan yllättäen aloitettuja kampanjoita tai muita toimenpiteitä, jotka valmistellaan salassa. Pikatilanteissa haluttaneen jatkossakin pitää informoitujen joukko mahdollisimman pitkään mahdollisimman pienenä. Tämä asettaa palvelukeskuksen toiminnalle paineita, mikäli tilanteeseen liittyy uuden omaksumista asiakasneuvojan puolelta. Kuvatun kaltaiset pikatilanteet ovat yleisiä etenkin matkaviestinliiketoiminnassa. Niiden rinnalla tulee olemaan normaaleja

toimeksiantoja, joihin ehditään valmistautua. Pikatilanteet edellyttävät nopeaa, yksikertaista tiedotuskanavaa, joilla asiakasneuvoja saa tarpeelliset lähtötiedot.

Käytännön konkreettisena ehdotuksena tutkimuksessa hyväksyttiin seuraava alustava yhteyskaaviorunko, jolla palvelukeskuksen sisäinen toimeksiannon hallinta voisi erilaiset toimeksiannot hallita:



Kuva 15 Tuki/tiedotus kampanjatoimeksiannossa

Kampanjoinnissa tulisi tuotteisiin liittyen asiakasneuvojan olla mukana suunnitteluvaiheessa tuoden omaa sekä muiden näkemyksiä ja kokemuksia aiemmista kampanjoista sekä teknistä asiakasnäkökulmaa ja tietämystä muun muassa asiakaspalvelujärjestelmän ja siihen liittyvien tai sitä tukevien järjestelmien mahdollisuuksista ja rajoituksista. Näin päästään lopputulokseltaan kokonaisvaltaisempaan näkemykseen ja olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen. Erikoistarjousten tai vastaavien pikatilanteiden ollessa kyseessä tulisi asiakasneuvojan osallistua ainakin loppuvaiheessa valmistelutyöhön. Koulutuksen tehtävänä on tulkita ja työstää kampanja asiakasneuvojan ymmärtämään muotoon.

Normaali työn ohessa tapahtuva teknisen ja toiminnallisen kehityksen ajan hermolla pysyminen tapahtuu jatkuvan yhteydenpidon sekä asiakaspalautteiden kautta. Palautteisiin liittyvän informaation tehokas hyödyntäminen edellyttää palautekäsittelyn muuttamisen enemmän aidon work-flow-tyylin suuntaan (katso myös prosessikuvaus). Seuranta tarvitaan tuolloin ainakin asian, prosessin, lupausten, asiakkaan ja tuotteen suhteen.

Palvelukeskuksen toiminnan laajentumisen ja erikoistumisen vaikutuksia tarkasteltaessa tuli tutkimuksessa esille, resurssisyistä, tarve siirtää perusinformatiivisia palveluja, lähinnä tyypillisiä perinteisiä inbound-

tehtäviä, palvelukeskuksen ulkopuolelle. Osin tätä tapahtuu jo nykyään, kun erilaisin toimialapalvelu- ja osa-aikatyöntekijäratkaisuin on varauduttu palvelutoiminnan huippukuormien hoitamiseen. Pitkäjänteisempi ja kestävämpi ratkaisu on pyrkiä siirtämään vastaavat tehtävät jakelukanavan eri osien suoritettaviksi. Kauppiaat voisivat esimerkiksi tarjota huomattavasti nykyistä enemmän asiakkaille sitä neuvonta- ja tiedotuspalvelua, jota palvelukeskus tänä päivänä hoitaa täysin rutiiniasioina. Monesti asiakas saattaa kokea tämän jopa parempana palveluna, kun tuttu kauppias kiireettömästi opastaa ongelmatilanteissa. Neuvotteluja ja niihin liittyvien taloudellisten kompensatiomallien laatiminen on jo aloitettu.

5.3 Mahdollistava teknologia

Integroitumisen hallittu jatkaminen on järjestelmäkehityksen tärkein tavoite. Teknologiaapuolen akuutteja konkreettisia tehtäviä ovat käyttöliittymien yhtenäistäminen ja asiakasneuvoja tukevan työpöydän rakentaminen. Suurimmat kokonaisuudet ovat yhtenäinen käyttölogiikka sekä tiedon saatavuuden parantaminen.

Tämän rinnalla ja tätä työtä tukien on vaiheistettava koko palvelukeskustoimintaa tukevan yhteisen platform-ratkaisun (tuoterunon) määrittely ja toteutus. Tutkimuksen lähtökohtana ollut CTI-teknologian hankintapäätös vaikuttaa oikeantasoiselta, riittävän laajan integroitumismahdollisuuden tarjoavalta. Määrittely on kytkettävä tiiviisti toiminnalliseen määrittelytyöhön. Platform-ratkaisun on oltava toimiva ennen kuin toiminnasta voi odottaa aitoja hyötyjen optimointia tai maksimointia.

Teknologian perusvaikeudet liittyvät vanhojen järjestelmien rajoitteisiin, joille ei lyhyellä aikavälillä ole tehtävissä mitään merkittävää. Eteneminen tapahtuu pienin askelin. Jossain määrin epävarmaa on myös muiden liittyvien yritystason järjestelmämuutosten (esimerkiksi laskutuksen) vaikutusten arviointi ja aikatauluun sovittaminen.

Kehitystä hidastavana jarruna toimii myös nykyjärjestelmien dokumentaation puute. Näin on myös kokonaiskuvan saaminen muutostarpeista vaikeaa. Uuskehittämisessä tämä on selvä kehityskohde.

Teknologian haasteena ovat myös erilaiset monikanava-mallin mukaiset yhteyskanavat. Uudet kanavat ovat pääsääntöisesti erilaisia teknisiä ratkaisuja. Yrityksen sisällä se tarkoittaa sekä erilaisten tekniikoiden teknistä yhteensovittamista että niiden esittämistä asiakasneuvojille ymmärrettävässä, tehokkaassa ja yhtenevässä muodossa. Suurin haaste on usean erilaisen rinnakkaisen järjestelyn yhtaikainen hallinta ja ylläpito.

Asiakkaalle päin sama näkyy tarpeena ylläpitää ja yhtenäistää yhteydenottotapoja. Ongelmana on lisäksi asiakaskunnan hyvinkin vaihtelevat tekniset laitteet, järjestelmät ja niiden eri versiot. Myös asiakkaiden tekninen osaamistaso vaihtelee huomattavasti. Kaikkiaan on erilaisten kombinaatioiden kirjo suuri. Huomattava on myös, että päin vastoin kuin monessa muussa yhteydessä, monikanava-mallissa uusi lanseerattava kanava ei pääsääntöisesti korvaa jotain vanhaa olemassa olevaa kanavaa vaan tuo yleensä entisten rinnalle uuden ylläpidettävän vaihtoehdon. Kaikkein uusimman teknologian osalta voi olla hyvä jopa odottaa hetki, sillä asiakaskunnasta ei alkuun usein, ainakaan merkittävässä määrin, löydy valmiuksia teknologian käyttöönottoon. Näin menetellen on odotettavissa myös pienempiä käyttöönottokustannuksia, kun käyttöönotettava tekniikka on jo jonkin aikaa markkinoilla ollut ja kokeiltua. Kokonaan toinen asia ovat tietyt laajempaa vaikutusta omaavat ratkaisut, joiden kokeiluluonteinen käyttöönotto ja valmiuksien luonti ovat kilpailullisista tai muista syistä perusteltuja jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällaisia esimerkkejä ovat muun muassa erilaiset sähköisen asioinnin ja tunnistamisen alueella tapahtuvat kokeilut.

Yhteistoimintamielessä sisäisenä kehitystarpeena on asiakaspalvelun tietojärjestelmien rajoitetun hyödyntämismahdollisuuden tarjoaminen palvelukeskuksen ulkopuolisille yrityksen osille. Integraatiotyötä ei nähtävissä olevan aikaraamin puitteissa ole mahdollista ulottaa yrityksen muihin toimintoihin, joten palvelukeskuksen kokemuksen ja asiakastiedon tehokkaampi hyödyntäminen sidosryhmien taholta ei edenne ainakaan tietotekniikan keinoin parhaalla mahdollisella tavalla.

Palvelukeskuksen toiminnan tuleviksi niin sanotuiksi kriittisiksi osajärjestelmiksi on tunnistettu tuki seuraaville tehtäville: tunnistus (asiakkaan ja asian), tilannekohtaisten työkalujen antaminen asiakasneuvojalle, puhelun ohjaus, puhelujonojen hallinta, soiton siirrot, outbound-järjestelyt, monikielituki, tuote- ja palvelutietojen saatavuus, asiakastiedon saatavuus ja sen turvaaminen (tietosuoja ja -turva).

5.4 Henkilöstö

Henkilöstön osalta suurimmat kehittämistarpeet liittyvät yhteisten päämäärien luomiseen sekä ikärakenteen, vaihtuvuuden ja osaamistarpeiden hallintaan.

Asiakaspalvelun henkilöstömäärä on jatkuvassa kasvussa. Työn yleinen luonne on kuitenkin kuluttava ja perustyön motivointitaso matala. Tämä on heijastunut suurena vaihtuvuutena. Outbound-toiminnan odotetaan tuovan työhön monipuolisuutta ja motivointitekijöitä.

Vaihtuvuuden ja alhaisen keski-ikä ongelma ei ole yksikäsitteinen. Tiettyyn rajaan asti vaihtuvuutta on tarve hillitä ja näin nostaa kokemus- ja

osaamistasoa. Palvelukeskuksen pitkäaikainen kokemus, tosin lähinnä inbound-toiminnasta, on kuitenkin suosinut verraten suurta vaihtuvuutta lähes itseisarvoisena tekijänä: työn rutinoituminen on yleensä näkynyt palvelun laadun heikkenemisenä. Sama peruste on toiminut myös ulkopuolisen työvoiman käyttöön kuormituspiikkien tasaajana.

Ratkaisuna tähän tuotiin tutkimuksessa esille mahdollisuus siirtää henkilöitä palvelukeskuksesta yrityksen muihin toimintoihin, lähinnä myyntiin ja markkinointiin sekä tuotepuolelle. Tämä ratkaisu turvaisi hankitun yrityskohtaisen osaamisen säilymisen talossa, toimisi kannustimena ja ylentämispolkuvaihtoehtona itse palvelukeskuksessa tarjolla olevien rajallisten uravaihtoehtojen lisänä sekä tarjoaisi luontevan sisäisen myyntihenkilöstön koulutuspaikan ja arvokasta käytännön myynti- ja kenttäkokemusta. Järjestelyn systemaattinen käyttöönotto edellyttää selkeiden pelisääntöjen luomista.

Outbound-toiminnan sekä yleisen syvällisemmän tuote- ja palveluosaamisen osalta jatkuvuuden turvaaminen on perus-inbound-toimintaa vaikeampaa. Erikoistumistarpeiden kasvaessa koulutustasoa on nostettava, jolloin myös suuren vaihtuvuuden ongelmat korostuvat ja koulutusajan suhteellinen osuus kasvaa huomattavasti.

Uusia osaamisalueita tulevat olemaan asiakastarpeiden tunteminen ja tunnistaminen, vastuunottohalu, kielitaito sekä myyntitaidot. Outbound-henkilöstön osalta näitä kaikkia tarvitaan yhtäaikaan. Tällaista osaamista on tulevaisuudessa vaikea hankkia ja vielä vaikeampi pitää. Tietojärjestelmätuen avulla voidaan osittain keventää perehdyttämistarvetta tarjoamalla tilannekohtaista työkalu, tieto- sekä toimintamalliapua. Joka tapauksessa motivointi- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämiselle on selkeä tarve.

Osaamisalueiden määrittäminen sekä kompetenssikartoituksen suorittaminen on tehtävä ja kytkettävä se uudistuvan toiminnan vaiheistukseen.

5.5 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon suurimmat haasteet liittyvät hierarkkisen virkailijaorganisaation muuttamiseen tiimimäisesti toimivan asiantuntijaorganisaation suuntaan. Tähän liittyen syntyy kehitystarpeita varsin laajalle alueelle: tiedonkulku, kehitystoiminnan hallinta, vastuut ja valtuudet, urakehitys ja palautemekanismit.

Tiedonkulun ongelmat ovat hyvin tyypillisiä näinkin suuressa organisaatiossa. Lisähaasteita tuo palvelukeskuksien fyysinen hajauttaminen. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että asiakasneuvojen, jotka tekevät pääasiassa kaikki samaa työtä, kesken tiedonkulun puutteet näkyvät varsin herkästi ja ne aistitaan nopeammin poikkeamina normaalista. Myös

reagointi oli usein itse asiaan ja sen sisältöön nähden keskimääräistä suurempaa. Maantieteellinen etäisyys aiheutti erityisesti pääkaupunkiseudun ulkopuolisten palvelukeskusten osalta informaation muuttumista lähinnä tulkintaongelmien vuoksi. Tulkintaongelmien pääsyyksi tunnistettiin toiminnan kokonaistavoitteiden viestimisen puutteet ja sitä kautta syntynyt epäselvyys toiminnassa tapahtuvien muutosten perusteista ja kytkennöistä. Kehityskohteenä on viestintäsuunnitelman laatiminen ja sen mukaisen viestinnän toteuttaminen. Perusajatuksena pyritään pitämään jatkuvaa pienimuotoista edistymiskeskeistä tiedotusta.

Kehitystoiminnan hallinnan haasteena on outbound-toiminnan osalta havaittavissa oleva innovatiivinen ja omatoiminen henkilöstön ote. Tämän taustalla on tarve ratkaista käytännön ongelmia omin keinoin kun yhteistä palvelukeskustasoista toiminnan linjausta ei vielä ole tehty. Käytännössä palvelukeskuksen virallinen kehitystoiminta ei siis ole synkronista käytännössä meneillään olevan toiminnan muuttumisen kanssa. Ongelma kiteytyi tutkimuksessa tarpeeksi saada kehittämistoiminta hallintaan tappamatta kuitenkaan organisaatiossa olevaa innovatiivisuutta. Etenkin, kun innovatiivisuus ja innostus on yrityksen kokemuksen mukaan ollut varsin harvinaista perinteisen asiakaspalvelutoiminnan yhteydessä.

Vastuiden ja valtuuksien käytännön sopeuttaminen paremmin tukemaan toiminnassa asiakaspalvelunäkökulmasta vaadittavaa joustavuutta on vaikea tehtävä. Jo aiemmin mainitut väärinkäytöskokemukset ovat yritystasolla riittävä peruste olla löysäämättä nykyisiä kontrolleja. Käytännön ongelmana on myös se, että yrityksen taustasta johtuen, kyseiset vastuut ja valtuudet on kirjattu yrityksen työjärjestykseen, jonka muuttaminen vain joidenkin organisaatioyksiköiden tarpeen vuoksi ei ole helposti yrityksen johdolle perusteltavissa. Ei edes yrityksen strategioista johdettujen tavoitteiden kautta perusteltuna. Tavoitteena on kuitenkin teknisten kontrollimenettelyjen lisäämisen kautta pyrkiä muuttamaan tätä asetelmaa toimintaa paremmin tukevaksi.

Ura- ja kehityspolkujen puute on ongelma. Sillä on myös selvät kytkennät motivoituneisuuteen ja sitoutuneisuuteen. Siirtoa muualle, pois palvelukeskuksesta, pidetään yleisesti ylennyksenä. Tämä tuskin voi jatkossa toimia näin. Tiimitoiminnan kautta ja outbound-toiminnan monipuolisempien vaihtoehtojen kautta on rakennettavissa kannustavampia ja vaihtelua tarjoava toimintakenttiä. Tästä on tarkempi ehdotus kappaleessa Tiimihallinta ja -johtaminen. Myös työtyytyväisyystutkimusten tulokset tukevat tätä käsitystä: ylenemisellä ei, työpaikan luonne ja vaihtuvuuden itseisarvo muistaen, useinkaan tarkoiteta perinteistä ylenemistä vaan usein riittäisi erilaisten työnkiertomahdollisuuksien olemassaolo. Työnkierto sinänsä on toki toteutettavissa joko sellaisenaan tai se voidaan rakentaa sisään tiimirakenteeseen.

Palkkausrakenteen rajoitteena ovat edelleen yrityksen yleiset palkkauseriaatteen sekä erityisesti palkkaluokka-ajattelu ja siitä johdettavissa oleva samapalkkaisuus-vaikutus. Vaihtoehtoja täytyy edelleen hakea muista ratkaisuksista, lähinnä huomioimisen ja tunnustuksen antamisen eri vaihtoehtojen kehittämisestä ja koulutuksen kautta formaalisti osoitettavan pätevyyden lisääntymisen ja sen palkkaluokkakytken kautta.

Tällä hetkellä (suppea otos ja lähinnä perinteisen inbound-toiminnan osalta) palkkaus koetaan pitkälti ”palkka suhteessa työhön” – näkökulmasta, josta on kuitenkin samalla tulkittavissa työn ”vähäinen arvo”, mutta myös tietyn asteinen odotusarvon täyttyminen. Erityisesti myyntitoiminnan osalta tarve tulosta ja suoritusta vastaavasta palkasta on kuitenkin ilmeinen. Puuttuessaan se on suoranainen riski osaavan henkilöstön hankinnalle ja säilyttämiselle.

Nykyisen tiimirakenteen ja yleisen erikoistumistarpeen kautta esille nousi tutkimuksessa myös riski eristymiselle ja eriytymiselle. Sama vaara tarkoittaa myös lisääntyvän putkinäön uhkaa. Ratkaisuna toiminee jo edellä mainittu tiimirakenteen riittävä monipuolisuus.

Huomiota tulee jatkossa kiinnittää myös työvoiman kustannustehokkaaseen tasaukseen. Nyt käytössä on jonkin verran tuntityöpohjaisessa työsuhteessa olevia, mutta huomattava osa tasausresursseista tulee toimialapalvelusta. Tähän toimialapalveluhenkilöstöön liittyy merkittävä peruskoulutuspanostus ja verraten lyhyt tuottavan työn jakso. Kyseisen henkilöstön vaihtuvuus on lähes sääntö: sama henkilö ei tule seuraavassa ”rotaatioissa” uudelleen, vaan on jo kiinnitetty muihin toimeksiantoihin. Kustannuslaskentamielessä tapahtumaketju vaikuttaa kannattamattomalta. Kevyt mallinnus tämänkaltaisen työsuhteen ”hyöty/aika”-funktioista voisi auttaa oikeasta ajoituksesta ja vaihtoehtoista resurssinhankintatavoista päätettäessä.

5.6 Tiimihallinta- ja johtaminen

Tiimitasolla kehittämiskohteet ovat pitkälti samat kuin yleisellä johtamisen ja henkilöstöhallinnon alueella. Seuraavassa esitetään joitakin tutkimuksessa synnytettyjä käytännön ratkaisumalleja tiiminäkökulmasta.

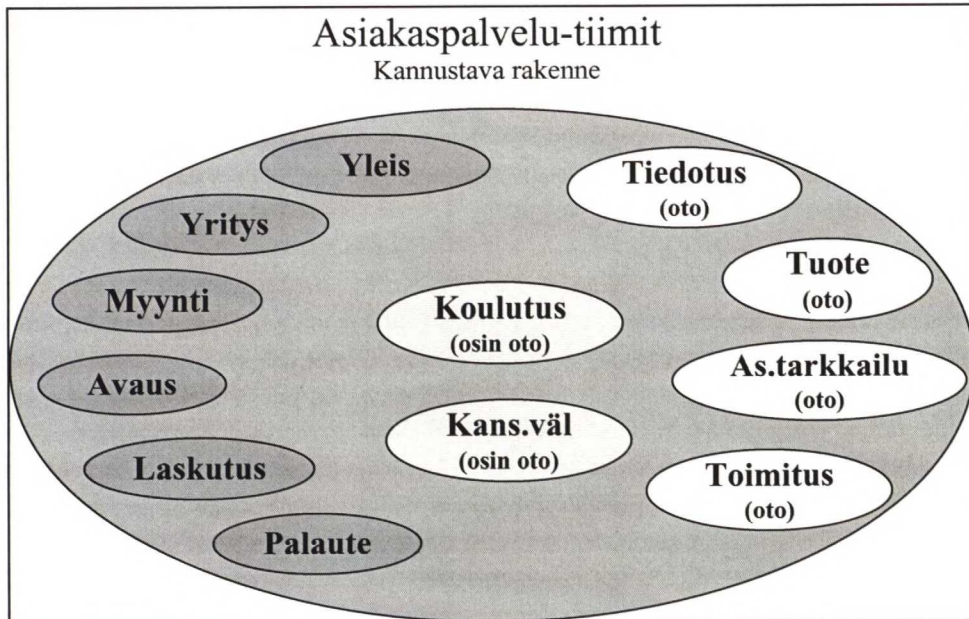
Asiakaspalvelun luonteesta johtuen jopa uuden toimintamallin muuttuvat tehtävät eivät mitä todennäköisimmin yksistään riitä tuomaan sitä vaihtelua ja aktiivista roolia, jota asiakasneuvojat useissa tapauksissa tarvitsevat.

Tiimien kokoamisessa on mahdollista lisätä henkilöstön motivoituneisuutta ja oma-aloitteista oppimista luomalla henkilöstölle mahdollisuus, halujensa mukaan osallistua varsinaisen niin sanotun ”kotitiiminsä” ohella, oman toimen ohella, myös jonkin muun tiimin toimintaan. Henkilökohtaisen kehittymisen lisäksi myös koko asiakaspalvelu saa tällöin entistä monipuolisemman ja laajemman katsantokannan jo perustoimintaansa

24.03.1999

suorittaessaan. Kehitystoiminnan osalta edut ovat yhtäläillä molemminpuoliset.

Tutkimuksessa suunniteltiin ja selvitettiin muun muassa seuraavan, sekä johdon että henkilöstön alustavasti hyväksi arvioiman, lähestymistavan mukaisen tiimimallin käyttökelpoisuutta ja kykyä vastata esitettyihin kehitystarpeisiin:



Kuva 16 Asiakaspalvelu-tiimit

Seuraavassa kuvaus kullekin kuvatulle tiimille ehdotettavista tehtävistä ja rooleista:

Yleistiimi(t):	Vastaa tämän hetkisiä linjaan vastaavia tiimejä. Hyvä myynnillinen koulutus. Hoitaa jatkossa outboundin pääosin.
Laskutustiimit:	Laskutuslinjaan vastaavat ja paperitöitä hoitavat. Vastaa laskutukseen liittyvästä outbound:sta.
Palautetiimi:	Nykyinen Laatutiimi. Keskittyy asiakaspalautteiden hoitoon.
Yritystiimi:	Sisältää 1-2 yritystuotteisiin syvällisesti perehtynyttä henkilöä, joilla kiinteä yhteys tuotteen tekniikasta ja toteutuksesta vastaaviin henkilöihin. Aistii yritysten tarpeet tuotekehityksen ja palvelun osalta.
Kansainvälinen tiimi:	Perehtynyt ulkomailla soittamisen problematiikkaan laskutuksen, puheluiden reitittymisen, peittoalueiden ja palvelujen osalta. Hyvä kielitaito. Hoitaa ja vastaa

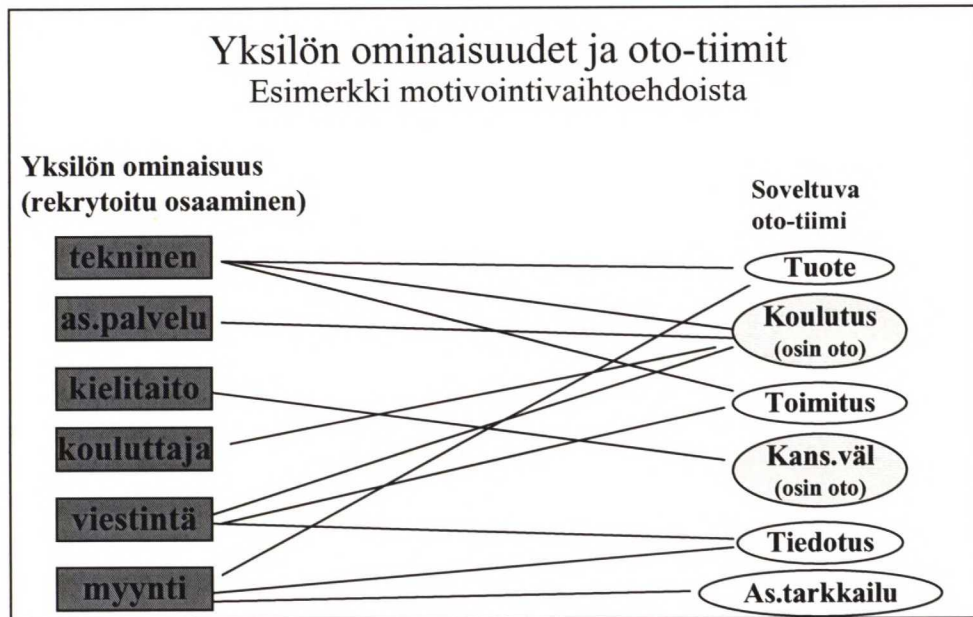
	yhteydet roaming-sopimuksista vastaaviin tiimeihin. Hoitaa myös ulkomaalaiset käyttäjät ja asiakkaat.
Tuotetiimi:	Tuntee tuotteiden teknisen ja toiminnallisen toteutuksen syvällisemmin. Kiinteä yhteys sekä teknisiin, että tuotannosta vastaaviin tuotevastaaviin. Aistii kehitysmahdollisuudet ja asiakkaiden tarpeet. Mukaan lukien nykyiset data- ynnä muut erikoistuotteet
Tiedotustiimi:	Tiiminjäsenet vastaavat monikanavaisessa asiakaspalvelussa esimerkiksi Internetin kautta tuleviin kyselyihin. Hyvä, yhtenäinen kirjallinen ilmaisutaito. Kokonaisvaltainen tietämys oman vastualueen asioista.
Asiakastarkkailutiimi:	Vastaa asiakastietojen tarkistamisesta liittymisvaiheessa. Seuraa jatkuvasti kulutusta ja kykenee aistimaan poikkeamat asiakkaan puhelinliikenteessä. Tunnistaa rikostilanteet. Nykyisen luotonvalvonnan (jonka rooli vähenee automaattisen luotonvalvonnan myötä) ja petostenkäsittelyn tehtävät.
Avaustiimi.	Avaa liittymiä. Selvittää aktiivisesti asiakkaalta mahdolliset sopimuksen puutteet.
Toimitustiimi:	Vastaa ja tuntee monikanavamallin eri kanavien sekä liittyvien järjestelmien toiminnallisuuden ja hyödyntää niitä. Tähän voi kuulua myös esimerkiksi perinteisiä postitus ynnä muita tehtäviä.
Koulutustiimi:	Vastaa koulutuksesta ja koulutettavan materiaalin selkokielistämisestä. Selvittää koulutustarpeita muun muassa saapuvan palautetiedon perusteella.

Useimmat esitetyistä tiimeistä hoitavat outboundia varsinkin omalta erikoisalueeltaan. Tiimit ovat toistensa kiinteitä sidosryhmiä. Yritystiimin sekä Palautetiimin profiilia täytyy nostaa asiakkaiden näkökulmasta. Pääosin esitetyt tiimit on tunnistettavissa nykyisestä tiimisuunnitelmasta.

Esitetyn oto-tiimityksen etuja ja perusteluja ovat mm: yksilön ominaisuuksien monipuolinen hyödyntäminen, motivointi monipuolisemmilla ja vaihtelevilla tehtävillä, moniosaamisen kehittyminen, henkilöstön toivoma työnkierto sisäänrakennettuna, oto-tiimien näkemysten monipuolistuminen, edistää puhelunohjaus- ja -siirto-problematiikan hallintaa, helppo vaihtaa oto-tiimiä intressien muuttuessa/kehittyessä puuttumatta itse perustehtävän (asiakaspalvelu) suorittamiseen, varahenkilöjärjestelyt käytännössä sisäänrakennettuna, suuri peruspotentiaalijoukko normaalin asiakaspalvelun jatkuvassa käytössä.

Oto-tiimiytyminen tukee myös rekrytoinnissa käytettyjen haluttujen osaamisalueiden parempaa, jatkuvaa ylläpitoa. Kukin asiakasneuvoja voi kohdentaa ja kehittää omaa osaamistaan sellaiselle alueelle, jolle kokee kiinnostusta. Samalla asiakaspalvelun kokonaisosaaminen kumuloituu.

Esimerkki yksilön ominaisuuksista ja vaihtoehtoisista osaamisen oto-hyödyntämissiimeistä on kuvattu alla. Asiakasneuvojalla on yleensä osaamista useammasta esitetystä osa-alueesta eri painotuksin:



Kuva 17 Yksilön ominaisuudet ja oto-tiimit, esimerkki motivointivaihtoehdoista

Esimerkki tuo esille palvelukeskuksen ja yksilön tarpeiden kohtaamisen ja niiden variointimahdollisuudet. Osaaminen saadaan laajaan ja monipuoliseen käyttöön ja tarjotaan samalla yksilölle, ja pidemmällä aikaperspektiiville koko henkilöstölle, jatkuvaa uuden oppimista luonnollisen työnteon kautta. Samalla syntyy tavoitteeksi asetettua aitoa moniosaamista.

5.7 Asiakastiedon hallinta

Asiakastiedon hallinnan pääkehitystarpeet kohdistuvat asiakkaan tulevaisuuden tarpeiden tunnistamiseen, sidosorganisaatioiden tukitarpeisiin, tiedon aitoon hyödyntämiseen ja saatavuuteen sekä asiakkaan kokonaishallintaan.

Asiakkaista on tällä hetkellä runsaasti dataa. Se on kuitenkin hyvin perusluonteista ja perustuu puhtaasti historiatiedon hallintaan. Aktiivinen asiakastyö edellyttää asiakkaiden tarpeiden kytkemistä asiakkaan tietoihin.

Tämä tavoite palvelee sekä päivittäistä asiakaspalvelua (osataan antaa oikea palvelu ja ratkaisu) että sidosryhmien tarpeita (osataan suunnitella ja kohdentaa uudet tuotteet, palvelut ja kampanjat). Tähän liittyen tulee myös palvelukeskuksen ja sidosorganisaatioiden omat asiakastietotarpeet kartoittaa.

Asiakastietojen kytkentä yrityksen palvelu- ja tuotetarjontaan taas edellyttää palvelujen ja tuotteiden mahdollista paketoitua ja joka tapauksessa profiloitua. Profilointi toimii linkkinä asiakkaista muodostettavia tarkennettuja asiakassegmenttejä sekä yrityksen palveluja kohtautettaessa .

Uutena asiakastyypinä on kytkettävä mukaan nyt järjestelmistä puuttuva potentiaalinen asiakas, toisin sanoen asiakas, johon on oltu yhteydessä, mutta joka ei vielä ole varsinaisessa, edes kertaluonteisessa asiakassuhteessa yritykseen. Potentiaalit asiakkaat ovat tyypillisiä outbound-toimeksiantojen kohteita. Tämän lisäksi jo perus-inbound-toimintakin tarvitsee keinot hallita tällaisen ei-asiakkaan kontaktit.

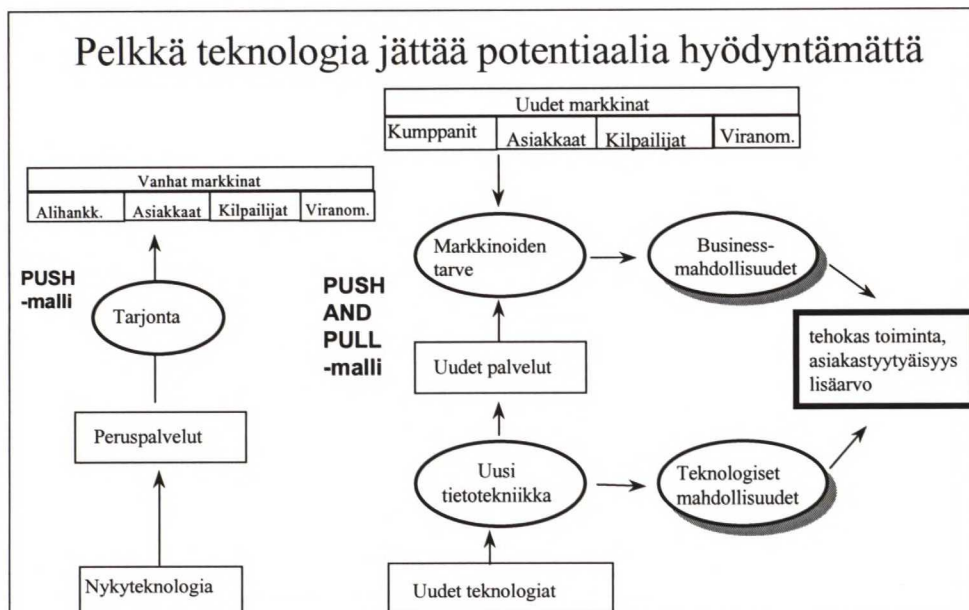
Palautetietoa kerätään asiakkailta jo nykyään. Seurantajänne on kuitenkin lyhyt. Laskutus, kontakti- ja palautetietojen kerääminen nykyistä pidemmältä aikajaksolta edistäisi asiakkaan kokonaistilanteen hahmottamista. Myös asiakkaan reagointi palvelukeskuksen, tai vaikka koko yrityksen, jos palaute tulee jatkossa pääosin palvelukeskuksen kautta, toimenpiteisiin on tietoa, jolla on huomattava arvo jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Päähavainnot ja niiden arviointi

Havaintojen perusteella on ilmeistä, että palvelukeskuksen teknologialähtöinen kehittäminen ei johda kokonaiskehittämisen kannalta tyydyttävään ratkaisuun. Sekä ulkoisten että sisäisten kehittämistarpeiden taustalla on pääsääntöisesti toiminnallisia ja henkilöstön osaamiseen liittyviä tarpeita. Havainnot on johdettavissa yhdensuuntaisina yksilö- ja tiimitasolta aina yrityksen markkinat huomioivalla tasolla asti. Kyse on yksinkertaisesti siitä, että teknologiatarkastelu yksinään jättää merkittävän kehittämispotentiaalin joko huomioimatta tai ainakin hyödyntämättä.

Saman voi kuvata myös kahden vaihtoehtoisen kehittämislähtökohdan vastakkainasetantana. Oheisessa kuvassa niin kutsuttu push-malli kuvaa sitä mekanismia, jolla tutkimuksen kohteena olleen yrityksen palvelukeskus pääasiassa yritti hallita muutostarvettaan: sisälähtöisen, markkinoita ja asiakkaita teknologian keinoin lähestyvän, mallin kautta. Viereinen niin kutsuttu push-and-pull-malli tarkastelee samanaikaisesti markkinoiden tarpeita ja viestejä sekä teknologian tuomia mahdollisuuksia. Näiden kombinaationa on mahdollista tuottaa lopputuloksia, joissa sekä yritys että sen sidosryhmät kokevat aitoa hyötyä ja lisäarvoa.



Kuva 18 Pelkkä teknologia jättää potentiaalia hyödyntämättä

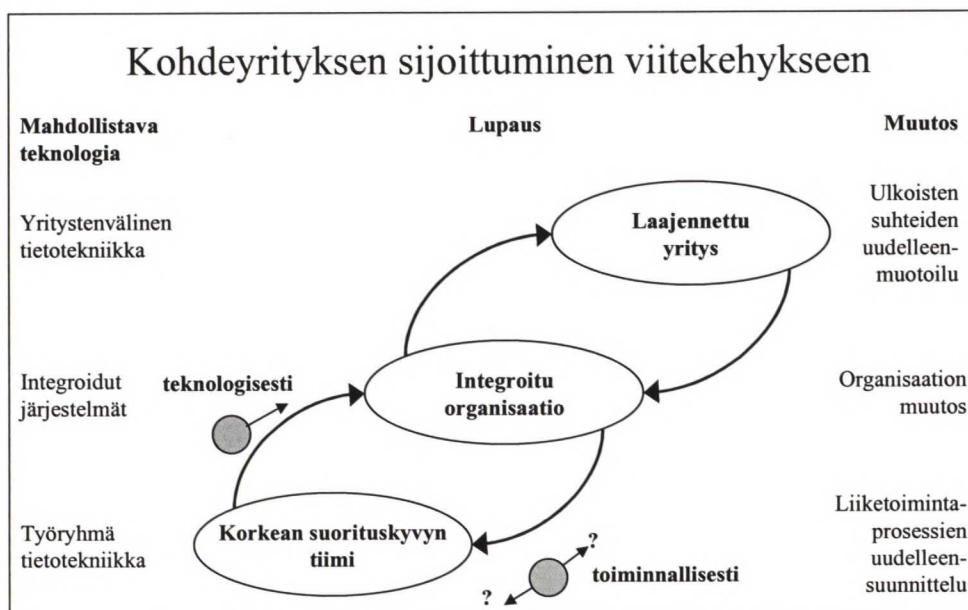
Käytetty viitekehys ei yksiselitteisesti soveltunut kohdeyrityksen palvelukeskustoiminnan kuvaamiseen ja kehitysasteen arviointiin. Sekä

nykytilan että tavoitetilan osalta havainnot hajautuivat ja indikoivat osin erisuuntaisia, osin epävarmoja suuntia.

Viitekehyyksen pohjimmaisena tarkasteluasetelman, teknologia- ja kehittämis- osalta viitekehys antoi relevantin ja selkeän luokittelun tutkimuksen kohteena olleelle palvelukeskukselle.

Toiminnallisen viitekehyyksen osalta havainnot olivat epämääräisempiä, eikä viitekehyyksen esittämä yrityksen kehityspolku toteutunut ja kehittynyt teorian mukaisesti. Itse asiassa viitekehyyksen luokittelun mukaan tarkasteltaessa yrityksen toiminnallinen asema jäi varsin epämääräiseksi.

Kiteytettynä voi tutkitun palvelukeskuksen sijoittumisen viitekehyyseen kuvata seuraavasti:



Kuva 19 Kohdeyrityksen sijoittuminen viitekehyyseen

Sen sijaan viitekehyyseen kuulunut, tutkimuksessa tilanneanalyysivälineenä käytetty, tarkastelujaottelu vaikutti toimivalta. Se kattoi varsin hyvin sekä teknologisen että toiminnallisen yleisen tutkimuskentän.

Jaottelussa oli kuitenkin tiettyjä puutteita. Kuten missä tahansa yleisessä mallissa myös tässä kävi selkeästi ilmi mallin rajoitteet sovellettaessa sitä käytännön palvelukeskustoimintaan. Puutteet olivat kuitenkin, erityisesti tutkimuksen muiden käytännön tavoitteiden osalta, sangen suuret. Malli ei suoraan tarjonnut näkökulmia eräisiin tutkimuksen edetessä esille nousseisiin palvelukeskustoiminnan hyvinkin kriittisiin osa-alueisiin. Näitä ulkopuolelle jääneitä alueita olivat muun muassa asiakaskuntaan, varsinaisiin tietojärjestelmiin sekä tietoon ja sen hallintaan liittyvät

näkökulmat. Nämä jouduttiin lisäämään tutkimusalueeseen tutkimuksen kuluessa.

Kaikkiaan malli toteutti kuitenkin tehtävänsä käytännön maailmaa ja problematiikkaa raamittavana ja lähtökohtia antavana teoriapohjana.

Tutkimuksen muut tavoitteet toteutuivat melko hyvin. Tämä oli myös tutkimuksen kohteena olleen yrityksen näkemys.

Palvelukeskuksen nykytila kuvattiin odotuksia paremmin sekä syvyys- että laajuusmielessä. Myös viitekehyksen kautta johdettu jäsentely auttoi selkiyttämään kokonaiskuvaa.

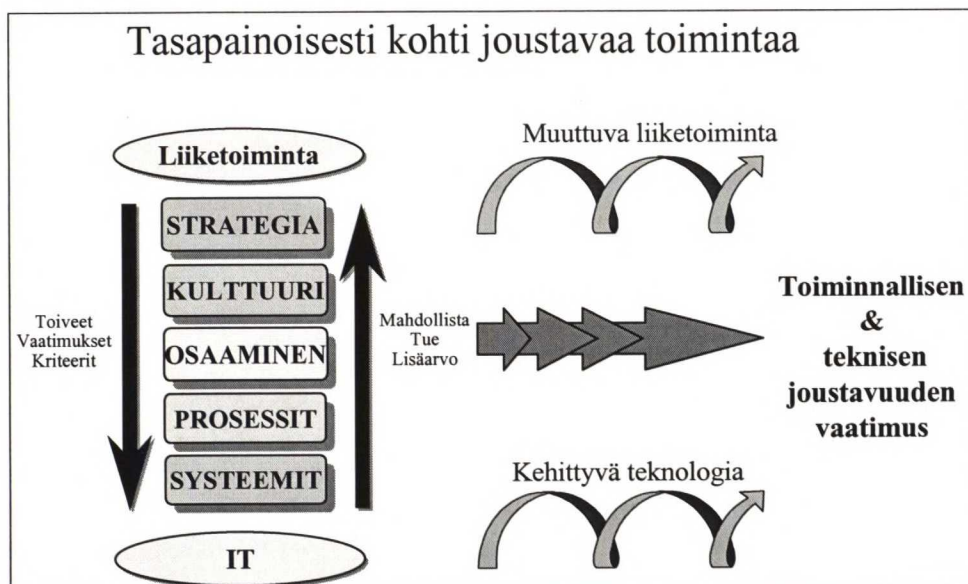
Tutkimuksen aikana laadittu alustavan tavoitetoimintamallin kuvaus otettiin jatkokehitystyön pohjaksi. Siitä on tunnistettavissa ja kohdennettavissa se sekä teknologiset että toiminnalliset kehityskohteet, joihin tuleva kehitystyö ja projektit tulevat keskittymään.

Outbound-toiminnan pelisääntöjen osalta tavoitteiden toteutumisen arviointi on vaikeaa.. Lähtökohtaisesti tutkimus edisti yhteisten pelisääntöjen syntymistä yritystasolla. Ongelmana on kuitenkin se, että tutkimuksen aikana pelisääntöjä tarvitseva toiminta-alue paljastui odotettu suuremmaksi ja siten haasteellisemmaksi. Tämän tavoitteen osalta voi varsinaisen onnistumisarvion antaa todennäköisesti vasta noin vuoden kuluttua.

Toiminnalle asetetut tavoitteet on tutkimuksessa huomioitu kattavasti. Erityisesti onnistumisen tasoa nostaa se konkreetian taso, jolla asioita viime vaiheessa käsiteltiin. Tavoitteet on myös henkilöstön tasolla paremmin ymmärretty ja niiden vaikuttavuudesta on kyetty johtamaan ensimmäiset konkreettiset näkemykset myös yksilötasolle. Ne on myös heijastettu tavoitetoimintamallin kuvauksiin.

Muina yrityksen ilmaisemina tutkimuksen ansioina on tuotu esille tutkimustavan näkyvyyden ja laaja-alaisen osallistamisen kautta syntynyt tavoitteiden parempi sisäistäminen sekä tavoitetoimintaan sitoutuminen. Tällä on odotettavissa myönteistä vaikutusta uuden toimintamallin ja jatkokehitystyön onnistumiseen.

Tutkimuksen loppuvaiheessa syntyi, tutkimuksen viitekehyksestä ja havainnoista yksinkertaistettuna ja paremmin tutkimuksen kohteena olleeseen palvelukeskukseen suhteutettuna, tulevan jatkokehitystyön viitekehyksenomainen kuvaus. Kuvaus yhdessä tutkimusraportin jäsentelyn kanssa tarjonnee yritykselle riittävän selkeän ja läpi organisaation viestittävän keskustelupohjan. Kuvaus on esitetty alla:



Kuva 20 Tasapainoisesti kohti joustavaa toimintaa

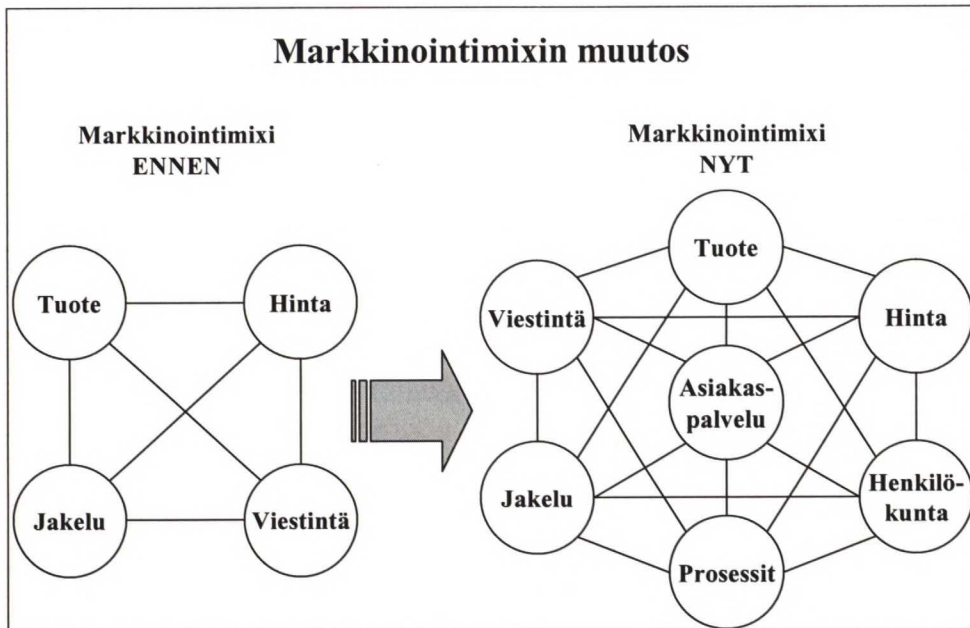
Kuva tarjoaa myös mahdollisuuden hahmottaa varsinaiset kehittämisalueet ja niiden tasot sekä arvioida kehittämisvastuiden järjestämistä. Siinä käy myös ilmi kehitystyön jatkuvuus ja iteratiivisuus, millä on, etenkin teknologiavetoisuuteen tottuneessa palvelukeskuksessa, asiakasneuvojille myönteinen viestinnällinen arvo.

Sisällöllisesti tutkimuksen päähavainnot tukivat myös muuta, nimenomaa suomalaisessa asiakaspalvelun toimintaympäristössä, suoritettua vastaavaa selvitystyötä. Esimerkiksi peruspuhelinpalvelujen kehittämisessä on havaittu eri tyyppisiä ja -tasoisia asioita, jotka on ryhmiteltävissä seuraavasti (Miettinen1995: 7):

- toimintatapojen eli palveluprosessien kehittäminen
- puhelinpalveluinfraktuurin kehittäminen
- palvelukeskusten sovellusten kehittäminen
- puhelimen ja tietotekniikan integroinnin kehittäminen

Jaottelusta on tunnistettavissa myös monipuolisemmassa varsinaisessa palvelukeskuksessa havaittuja kehitysalueita. Myös painotus on samankaltainen.

Myös muun alan tutkimuksesta on saatavissa tukea päähavainnoille. Esimerkiksi outbound-toimintaan tiiviisti kytkeytyvän markkinoinnin alalla on markkinointinäkökulmista jo vuosia sitten päädytty samankaltaiseen suhdeverkkoon ja asiakaspalvelun painotukseen (Pöllänen 1993):



Kuva 21 Markkinointimixin muutos (Pöllänen 1993)

Näiden eri tarkastelunäkökulmien kautta saatu vahvistus tukee tutkimuksen havaintojen luotettavuutta. Ne tuovat myös esille aihepiiriin laaja-alaiset vaikutussuhteet; toiminnassa ja sen kehittämisessä on huomioitava usean eri tieteenalan näkökulmat. Näin myös mahdollisen jatkotutkimuksen aihepiiri on laajahko.

6.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Jatkotutkimuskohteiksi soveltuvia aihealueita on tunnistettavissa useasta toiminnan osa-alueesta. Ne jakautuvat karkeasti kolmeen pääryhmään: asiakkaaseen liittyvät, asiakasneuvojan työhön liittyvät ja yrityksen sisäisiin rooleihin liittyvät aihealueet.

Asiakaskunnan aitojen ja odotettavissa olevien tarpeiden selvittäminen monikanava-mallin suhteen sekä tarvepohjaisen jäsentyneen mallin luominen eri vaihtoehtojen osalta on tarpeen. Nykyinen kehitysmalli on lähtenyt uusien teknologisten mahdollisuuksien teknislähtöisestä mukaan ottamisesta. Jäsentynyt malli todennäköisesti karsisi ja selkeyttäisi asiakkaalle tarjottavaa vaihtoehtojoukkoa. Yritykselle selvitys antaisi paremmat hallintamahdollisuudet ja suunnittelun lähtökohdat.

Rinnan edellä kuvatun mallinnuksen kanssa on luontevaa mallintaa varsinaiset asiointimallit. Tämä on oma mahdollinen oma jatkotutkimusaihe tai se voidaan yhdistää edellä mainittuun. Tällöin tutkimuksen laajuus voi kuitenkin olla tutkimusta haittaava. Luonnollisempi ratkaisu lienee aiheiden erillään pitäminen mutta, mahdollisuuksien mukaan, rinnakkain suorittaminen.

Psykologisempaa tutkimusaluetta edustaa uusiin, asiakkaalle ennen tuntemattomiin asiointitilanteisiin liittyvän asiakkaan käyttäytymisen ohjausmahdollisuuksien selvittäminen. Toiminnalle merkityksellistä on kyetä hahmottamaan ne keinot, joilla ilman aikaisempaa käyttäytymismallia oleva toiminta saadaan kanavoitua tarkoitushakuisesti haluttuun suuntaan.

Asiointiin myös liittyvänä, mutta problematiikaltaan teknologisen ja toiminnallisen tarkastelun yhdistävänä, tutkimusaiheena on asiakkaan tunnistus erilaisissa asiointitilanteissa, erityisesti monikanava-ympäristössä. Tutkimuksessa haetaan tasapainoa luotettavuuden, tehokkuuden, palvelun ja teknologian osalta.

Edellistä selkeämmin teknispainotteisena, mutta lähtökohtanaan toiminnan tarpeita käyttävänä tutkimusaiheena toimii asiantunnistus osana asiakaspalvelutilannetta. Tarve on mallintaa mahdollisuudet ja toteutustavat mahdollisimman pitkälle menevään automaattiseen asiantunnistamiseen ja sen kytkemiseen oikean, toisin sanoa asian mukaan valitun, palvelun antajan toimintaan.

Palvelujen profiloinnin ja asiakassegmentoinnin tehokas hyödyntäminen asiakaspalvelutilanteissa, erityisesti on-line-palveluissa, muodostaa tutkimusaiheen, jossa on mahdollista yhdistää tekniikan mahdollisuudet, markkinoinnin tarpeet sekä palvelutoiminta. Tämän osana tai sen rinnalla, on suositeltavaa mallintaa asiakkaan tilanneanalyysin suorittaminen ja tutkia erilaisia asiakkaan tilanneanalyysin keinoja ja välineitä. Tässäkin pääpaino olisi on-line-tarpeen muodostamassa problematiikassa.

Asiakasneuvojan (tietoteknisen) työpöydän toiminnallisten vaatimusten määrittely on aihe, jossa yhdistyy toiminnalliset tarpeet sekä tekniset näkökulmat.

Asiakasneuvojan toiminnan tukemiseen liittyy selvä tutkimustarve selvittää ja mallintaa scriptien tarkoituksenmukainen käyttö asiakaspalvelutilanteissa. Vaihtoehtoisia näkökulmia ovat ainakin asiakasneuvojan toiminta ja osaaminen, yrityksen markkinoinnilliset tarpeet sekä asiakasnäkökulma. Aihetta voi tarkastella myös koulutusnäkökulmasta.

Henkilöstöhallinnon puolelta nousee konkreettisen keino- ja välinevalikoiman luomisen tarve toistuvaa työtä tekevissä organisaatioissa. Näkökulma on motivointi- ja sitouttamistarve. Aihetta on mahdollista lähestyä myös moniosaamisen käsittelyn kautta.

Tiimiytymisen perusvaihtoehtojen mallintaminen monipuolisessa, mutta toistuvaa työtä suorittavassa ympäristössä voi toimia omana aiheena tai se voidaan kytkeä edelliseen aiheeseen. Näkökulmat ovat samankaltaiset: motivointi, sitoutuminen ja osaamisen kehittäminen. Myös esimiestyö tarjoaa hedelmällisen ja pohdiskelevan tutkimusaiheen.

Osiltaan asiakasneuvojan työhön liittyvä, mutta laajempi ja selkeästi oma tutkimusaiheensa on asiakastiedon hallinta, jakelu ja hyödyntäminen yritystasolla, yhteiskäyttöisesti.

Palvelukeskuksen prosessimittareiden ja ohjausmekanismien mallinnus, erityisesti huomioiden monimutkainen integroitu palvelukeskus, jossa on sekä inbound- että outbound-toimintaa, on aihe, jossa problematiikkana on toiminnan hallitseminen kokonaisuutena.

Viestintää ja organisaatiotutkimusta edustava tutkimuskohde on viestintä yhtenevissä mutta fyysisesti hajautetuissa organisaatioissa.

Palvelukeskuksen uusrooli yrityksessä, sen aseman ja mahdollisuuksien mallinnus sekä päätoiminnallisuuden vastuutusvaihtoehtojen hahmottaminen tarjoaa mahdollisuuden organisaatioiden muutostarkasteluun. Erityisnäkökulmana voi käyttää asiakashallintaa ja markkinointia.

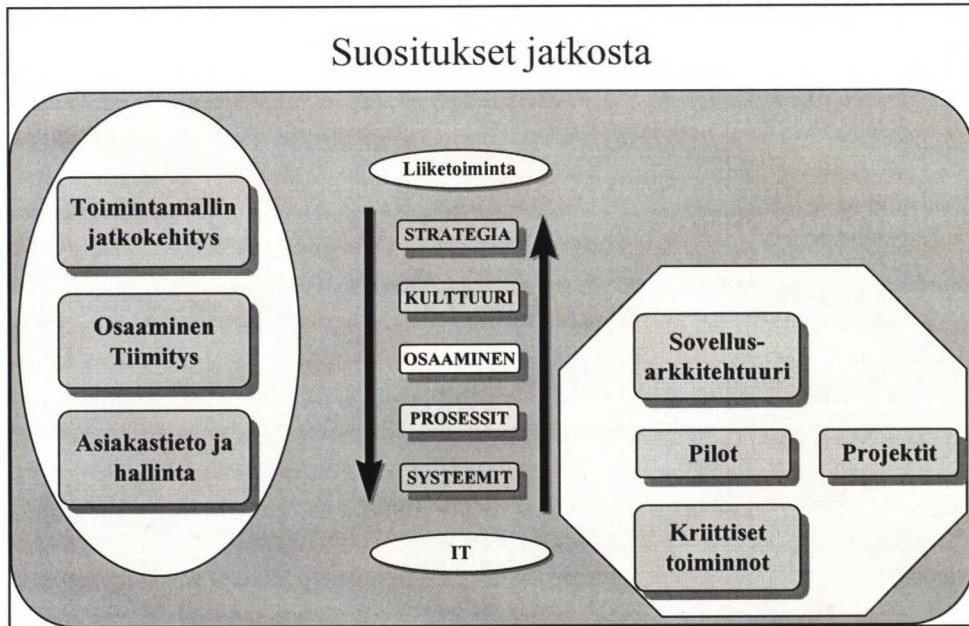
Palvelukeskuksen suorittaman perustoiminnan, inbound-toiminnan rutiinitapauksien, siirtomahdollisuudet kokonaispalveluketjun muille osapuolille. Esimerkkeinä voivat olla palvelun antamisen siirtäminen kauppiaille ja jälleenmyyjille tai palveluketjun loppupäähän huollosta ja ylläpidosta vastaaville tahoille. Näkökulmina on mahdollista käyttää hyvinkin erilaisia vaihtoehtoja; tarkastelu voi tapahtua prosessi- tai arvoketjunäkökulmasta, asiakaspalvelu- tai markkinointinäkökulmasta tai arvioiden siirtoon liittyviä taloudellisia vaikutuksia ja kompensatiovaihtoehtoja sekä -malleja.

6.3 Suosituksia

6.3.1 Yleiskuvaus

Palvelukeskuksen kehittämistä suositellaan jatkettavan kokonaisuutena. Erilliset teknologia- ja toimintalähtöiset yksittäisselvitykset tulee nivoa yhteen. Kehittäminen tulee jakaa selkeästi tunnistettuihin ja priorisoituihin kehittämisalueisiin. Kukin kehittämisalue on mahdollista rajata ja jäsentää siten, että kehitystyö on hallittavissa. Kokonaisuuden hallintaan suositellaan omaa vastuutettua tahoja, hankejohtoa.

Jatkokehittämispoluksi esitetään seuraavaa:



Kuva 22 Suositukset jatkosta

Toiminnallisella puolella esitetään jatkettavaksi projektissa alkanutta työtä. Painopisteet ovat:

- itse *toimintamallin* edelleen kehittämisessä
- *osaamisen ja tiimiytämisen* alueella
- *asiakastiedon ja hallinnan* kehittämisessä

Osa näiden aihealueiden jatkokehityksestä on luettavissa normaalin kehittämistoiminnan piiriin.

Teknologiapuolella on havaittu tarve liiketoiminnan uutta tavoitetilaa ja järjestelmätukea yhdistävän *sovellusarkkitehtuurin* luomiselle. Sen rinnalla akuuttiluonteisina selvitys- ja kokeiluprojekteina nähdään tarpeelliseksi palvelukeskuksen toimintaprosessien kautta ilmenneiden niin sanottujen *kriittisten osa-alueiden* jatkotarkastelu. Tällaisia ovat mm asiakkaan ja asian tunnistus, puhelun ohjaus ja käyttöliittymä.

Teknisenä lähetymistapana *pilotointi* on tarpeen, sillä järjestelmäkehitys on vielä vaiheessa, jossa "lopulliset" teknologiat ja ratkaisut sekä liiketoiminnalliset tarkemmat vaatimukset vielä täsmentyvät ja hakevat paikkaansa.

Edellä mainitut teknologiaselvitykset sekä toiminnallisen puolen tarkennusten kautta tulevat lisätarpeet antavat perusteet muiden kokonaisuuteen liittyvien tietoteknisten *projektien* käynnistämiseksi.

Asiakokonaisuuden hallinta tulee hoitaa keskitetysti, erityisesti, kun tässä suositeltujen kohteiden rinnalla, aiheen ympärillä, tapahtuu jatkuvasti

muutakin kehitystoimintaa. Lisäksi suositellaan kullekin pääkehitysalueelle oman kokonaisvastuullisen henkilön nimeämistä.

Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin kutakin pääkehitysaluetta.

6.3.2 Toiminnallinen jatkokehitys

6.3.2.1 Toimintamallin jatkokehitys

Uuden toimintamallin kuvaaminen on hyvällä alulla. Aloitettua työtä suositellaan jatkettavaksi.

Erityisiä tarkastelualueita ovat:

- strategian sovitus sidosryhmiin ja yrityksen muihin yksiköihin
- tunnistettujen prosessien jatkotyöstäminen
- liiketoiminnan vaatimusten tarkentaminen ja viestiminen tekniselle kehitykselle
- jakelukanavien aktivoinnin mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen selvittäminen
- markkinatuntemuksen keräämisen järjestelyt
- tavoitteiden kirkastaminen
- tavoitteiden viestintä
- asiakkaiden asioimiskäyttäytymisen muuttamisen psykologia

6.3.2.2 Henkilöstö

Henkilöstöön liittyy kahden perusalueen jatkotyöstäminen: osaaminen ja tiimitoiminta.

Osaamisen kehittämisen lähtökohdat on tarkennettava toimintamallin antamista suuntaviivoista. Konkreettisia nopeasti tehtäviä toimenpiteitä ovat ainakin:

- kompetenssikartoituksen tekeminen
- osaamisen vertailu tarpeisiin
- rekrytointisuunnitelman laatiminen

Tiimiytymisen vaihtoehtojen ennakkoluuloton uudelleentarkastelu on suositeltavaa. Toiminnan ulkoiset muospaineet, uusien toimintamallien yhdistely ja uuden teknologian mukanaan tuomat hyödyt eivät kohtaa standardiratkaisuin. Nykyiset suunnitelmat vaikuttavat perusratkaisuiltaan päteviltä, kyse on enemmän hienosäädöstä sekä uusien tiimirakenteiden ja niiden perusteiden sekä tavoitteiden viestittämisessä, motivoinnissa sekä mahdollisessa pilotoinnissa.

Aloitetoiminnan käynnistäminen saattaa helpottaa vaikeiden asioiden virallisen käsittelyn vireillepanoa.

Sekä osaamisalueen työskentely että tiimimuotoisuuden kehittäminen luovat pohjaa tulevaisuuden moniosaamisen syntymiselle.

Pyrkimyksenä tulisi olla päätoimiset, vakinaiset työsuhteet (myös Vanhala, Sinikka). Osa-aikaisuuspohjaiset ratkaisut soveltuvat usein ainoastaan perinteiseen inbound-toimintaan ja siinäkin sellaisten tuotteiden tai palvelujen osalta, jotka eivät ole kovin teknisluonteisia tai muuten vaikeita hallita tai jotka muuttuvat usein. Vakinaistamiseen ja työsuhteiden pidentämiseen liittyy myös ura- ja kehityspolkujen määrittäminen

6.3.2.3 Asiakastieto ja -hallinta

Asiakastieto on verraten käytännönläheinen tarkastelutaso, mutta palvelukeskuksen toimintaan suhteutettuna niin oleellinen elementti, että sitä on perusteltua käsitellä omana kehitysalueenaan. Liiketoiminnallisesti merkittävää on myös se, että tämän aihealueen käsittely liittyy kiinteästi yrityksen muiden toimintojen kehitykseen. Erityisesti liittymiä on laskutuksen uudistamistarpeisiin sekä markkinoinnin kasvaviin tarpeisiin.

Asiakastiedon osalta lisäselvitystä kaipaavat erityisesti:

- saatavuuden kehittäminen (osin teknisluonteista)
- akuuttien tietotarpeiden ja -historioiden keräyksen käynnistäminen
- tietotarpeiden laajempi selvitys
- muiden yksiköiden tukitarpeen täsmentäminen
- asiakasprofiilien ja palvelupaketoinnin edistäminen sekä asiakaspalvelunäkökulman huomioimisen varmistaminen
- asiakasanalyysien käyttömahdollisuuksien selvittäminen

6.3.3 Teknologia lähtöinen jatkokehitys

6.3.3.1 Sovellusarkkitehtuuri

Sovellusarkkitehtuuritarkastelu luo uuden toimintamallin ja sen vaatimusten sekä tietotekniikan ja järjestelmien välisen joustavan linkin ja keskustelukanavan.

Sovellusarkkitehtuurin työstäminen on ainakin vielä jonkin aikaa sangen dynaaminen prosessi, sillä "lopullisten" toiminnan tukitarpeiden muotoutuminen on vielä kesken. Ehdotuksena on kuitenkin ensimmäisen sovellusarkkitehtuuriversion laatiminen heti siten, että sinä on huomioitu kuvatut uuden toimintatavan vaatimukset. Samalla se toimii kehityksenä tekniselle kehitykselle.

6.3.3.2 Kriittiset toiminnot

Kriittisillä toiminnoilla tarkoitetaan niiden, tutkimuksen aikana esille tulleiden, merkittävien ongelma-alueiden jatkotyöstämistä, jotka ovat joko selviä pullonkauloja tekniselle kehitystyölle tai vaikutuksiltaan palvelukeskus-ulottuvuutta suurempia

Tällaisia kriittisiä kohteita ovat muun muassa:

- asiantunnistus
- asiakkaan tunnistus (jo olemassa vaihtoehtoja)
- puhelujonojen tunnistus/ohjaus
- puhelunohjaus
- ulossoiton problematiikka
- soitonsiirrot
- tiedon saatavuus
- asiakasneuvojan työpöytä
- tietosuoja ja -turva
- raportointi

Näitä käsitellään jo osin irrallisina, osin laajempina kokonaisuuksina. Oleellista on näiden keskinäinen koordinointi sekä tarvittavilta osin divisioona- ja yritys - tasoisten ratkaisujen peilaaminen asiakaspalvelussa syntyviin ratkaisumalleihin tai -ehdotuksiin.

Akuutein ongelma on asiakasneuvojen työpöydän kehittäminen. Tämän suhteen on perusteltua jopa väliaikaisten ratkaisujen ja muutostöiden teko, jotka myöhemmin varsinaisen platform-ratkaisun ja siihen kytkeytyvän CTI-teknologian myötä korvataan näiden mukanaan tuomin ratkaisuin.

6.3.3.3 Pilotointi

Toimintamallien ja järjestelmäratkaisujen vielä pitkään jatkuva muodon hakeminen tarkoittaa sitä, että pilotointi on usein lähes ainoa järkevä lähestymismalli järjestelmäkehityksessä. Näin saadaan tarvittavaa kokemusta sekä tekniseltä näkökulmalta että toiminnan dynamiikan osalta. Merkittävää on varautua huomattaviinkin suunnan muutoksiin ja jopa osittaisiin epäonnistumisiin.

CTI-hankkeen, kuten myös monien edellä mainittujen kriittisten toimintojen, osalta pilotointi on perusteltu ratkaisu. CTI:n osalta tarvitaan kuitenkin ensin selkeä raja.

6.3.3.4 Projektit

Tällä tarkoitetaan muita projekteja tai muita kehityshankkeita, joiden perusteet syntyvät yllä kuvatuun kehitystyön tai muun aihealueeseen liittyvän toiminnan tuloksena.

Suosituksena on, että kaikki muu kuin normaaliksi luettava, lähinnä ylläpito- ja kehittämisalasta syntyvä, kehittämistoiminta projektoidaan ja syntyviä projekteja hallitaan hankeohjauksen keinoin.

7. LOPPUSANAT

Palvelukeskuksen toimintamalleja on alettu kuvata suhteessa uusiin toiminnallisiin vaatimuksiin. Vaatimukset on kuitenkin johdettava liiketoiminnasta ja sen strategioista. Pelkkä teknologinen lähestyminen, vaikka se taustalla ovat akuutit konkreettiset toiminnalliset tarpeet, ei johda yrityksen kannalta hallittuun kokonaisratkaisuun.

Toiminnan hallinta ja ohjaus saavat korostetun aseman. Syynä ovat toiminnan yhtenevyyden ja strukturoinnin sekä useampitahoisten toimintamuotojen koordinoitutarve niin asiakaspalvelun sisäisistä lähtökohdista kuin suhteessa ulkopuolisiin yhteistyötahoihin.

Yrityksen eri toimintojen yhteensovittaminen asiakaspalvelun osalta on pahasti vajavaista. Erityisesti sen näkökulman toteuttaminen ja hallinta, jossa asiakaspalvelu nähdään laajojen asiakasjoukkojen merkittävänä hallinnointi-, palvelu- ja kontaktointipintana on vielä toistaiseksi varsin hahmottomaton. On kuitenkin ilmeistä, että yhteistoiminnan astetta tullaan merkittävästi tiivistämään.

Kytettäessä asiakaspalvelua tiiviimmin muihin yrityksen toimintoihin on päätöksenteon kriteereissä huomioitava myös muita kuin puhtaasti taloudellisia arvoja. Asiakaskunnan hallinnan kautta saavutettavissa olevat pitkän aikavälin tulokset, kuten lisämyynti, asiakasuskollisuuden lisääminen, lisäarvon aito tuottaminen sekä kyky ohjata asiakasta eivät ole välittömin taloudellisin mittarein mitattavissa. Tällöin tarvitaan selkeä linjaus tavoitteista ja toiminnan kehittämistä ohjaavista arvoista. Tämä tulee myös viestiä yrityksen sisällä.

Tulevaisuuden palvelukeskuksen osaamistarpeiden hallinta on haasteellista. Vaatimustasot tulevat kasvamaan ja henkilöstöhallinnan ongelmat korostuvat. Nykyiset ohjausperiaatteet ja hyväksyttävät toimintatavat eivät kykene ylläpitämään tarvittavaa osaamistasoa eivätkä sitouttamaan henkilöstöä.

Palvelukeskuksen rooli on muuttumassa. Puhelinpalvelusta asiakaspalvelun kautta palvelukeskukseksi kehittyvän toiminnan mahdollisuuksia ei ole vielä kokonaan selvitetty.

Tutkitun vaihemallin ja tilannetekijöiden osalta on sekä kokemuksen että sekundaarikirjallisuuden valossa todettavissa suuria paineita yleisemmin muidenkin yritysten kohdalla. Teknologiarapkaus, johon liittyy organisaation uudistamistarpeita ja joka samalla tarjoaa uusia tapoja hahmottaa toimintaa on laaja-alaisuudessaan ja vaikuttavuudessaan vaikeasti hallittavissa.

Erityisiä muutoksen tarkastelunäkökulmia ovat aika-/tila-dimensioiden muuttuminen ja hämärtyminen sekä etätyön mahdollisuudet ja vaikutukset.

Laaja-alaisempia, strategisen tason, haasteita liittyy integroitumisen myötä syntyviin arvoketju- ja arvoketjuroolimutoksiin. Arvoketjuihin syntyy uusia välioperaattorirooleja ja –mahdollisuuksia. Samalla on ratkaistava ulkoistamiseen ja yhteistyöhön liittyvät kysymykset. Myös laajemmat allianssit ja toimintojen limittyminen sekä toisaalta toiminnan virtuaalisen järjestämisen mahdollisuudet on huomioitava. Laajimmillaan kysymys on toimialakonvergenssin osaratkaisuisista.

8. LÄHDELUETTELO

- Aksin, O. Z.; Harker, P. T. Staffing an Inbound Call Center, INSEAD working paper 97/15/TM, Fontainebleau, Ranska, 1997, 32 s
- Angehrn A. A.; Nabeth T. Technology-Enhanced Management Education: Conceptual Framework and Experiences with Advanced Telecom-Computer Integrated Technology, INSEAD working paper 96/36/CALT 3, Fontainebleau, Ranska, 1996, 15 s
- Chruszczak, Jocel: 20.08.1996, Telesales Director, MICOM Corporation
- Crossan Mary M., Lane Henry W. & Hildebrand T. Organisation Learning: Theory to Practice. Working Papers series No. 91-13. The Western Business School, The University of Western Ontario, Canada, 1991, s 2
- Dowd, Sharon 31.10.1997, Training and Support Specialist, Nice Call Center Division
- Forsgren, Gary 12.12.1997, Forsgren Associates
- Fredrick, Dave 21.10.1997, President, BCS Technologies
- Hallanoro, Taneli Tiedotuspäällikkö, Vakuutusyhtiö Pohjola, Helsingin sanomat 11.10.1998, s B5
- Henn, Harald 20.02.1998, Managing Director, Prisma GmbH
- Huffman, Rich 21.07.1998, Placement Consultant, TeleDevelopment Services
- Hulkko, Juha Hallituksen puheenjohtaja, Electrobit, Helsingin Sanomat 17.1.1999, s D1
- Jawahar, J. 14.10.1997, Manager of Electronic Commerce Systems, Aspect Telecommunications
- Järvenpää, Ilpo Suoran vuosi -94, Suomen Suoramarkkinointiliitto ry, 1994, Forssan kirjapaino, 162 s

24.03.1999

Kaukomies, Jyrki	Johtaja, Call Center – toiminnot, HPY, Helsingin Sanomat 11.10.1998, s B5
Lamb, John	16.07.1997, Director of Special Projects, Melita International
Lyle, Charles	30.09.1997, Senior Consultant, Melita International
Manninen, Jussi	Johtaja, Leonia, Helsingin Sanomat, 10.11.1998, s B5
Martinez, Mike	17.07.1998, Program Director, Agent Effectiveness Applications
Miettinen Heikki	Puhelinpalvelun kehittäminen kunnassa, Suomen Kuntaliitto, 1995, Kuntaliiton painatuskeskus, Helsinki, 67 s
Mitchell, Jim	16.07.1997, Vp & Chief Technical Officer, Davox Corporation
Mäkelä, Matti	Suoran vuosi 1994, Suomen Suoramarkkinointiliitto ry, 1994, s 32-37
Oetting, Rudy	20.08.1996, President, Oetting & Company
Peterman, Terri A.	25.02.1997, General Manager, Ameridial
Pöllänen, Jouni	Suoran vuosi 1993, Suomen Suoramarkkinointiliitto ry, 1993, s 97-102
Ruokonen, Janne; Huovinen Tapani; Saarela Pekka; Väänänen Teemu	Uusmediayritysten verkostoituminen ja tuotantoprosessit, Taideteollinen korkeakoulu ja Helsingin kauppakorkeakoulu, 1997, G-Print, Helsinki, 46 s
Storbacka, Kaj	Kauppätieteiden tohtori, Ekonomi 10/95, s 15
Tapscott, Don; Caston, Art	Paradigm shift: the new promise of information technology, McGraw-Hill Inc, 1993, 337 s
Trottier, Stephan	26.03.1997, Manager – Consulting Solutions Management, Stenton Phone Power
Vanhala Sinikka	Professori, HKKK, Helsingin Sanomat 17.01.1999, s D3

24.03.1999

Virkki, Matti

Muutoksen oppimisprosessi, HKKK 1996,
HKKK:n työpapereita, HKKK:n kuvalaitos, 46
s

Esimerkki palvelukeskustoiminnassa saavutetuista hyödyistä (Ovumin raportti 1995 / Computer Telephone Integration: The Business Opportunity, josta seuraavassa tiivistelmä):

Sovellusalue	Tekniikka	Markkina- alue	Maa	Hyöty
Tietojärjestelmä Help Desk	<ul style="list-style-type: none"> • automaattinen tunnistus • puhelun ohjaus 	pankki- toiminta	USA	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvanut nopeus ja tarkkuus (80 -90 %) automaattisessa asiakastunnistuksessa → Voidaan käsitellä entistä enemmän asiakkaita vähemmällä agenttimäärällä • Puheluun liittyvä tiedon siirto toiselle agentille nopeata
Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • automaattinen tunnistus ja tiedon haku • puhelun ohjaus • reititys 	matka- puhelin- operaattori	UK	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastytyväisyys kasvoi, koska palvelu nopeaa • Puheluaika lyhentynyt • Ei suoraan mitattuja kvantitatiivisia hyötyjä
Help desk ja asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • APJ • automaattinen tunnistus ja tiedon haku • ulossoitto 	kaapeli-TV	USA	<ul style="list-style-type: none"> • agentin ajankäyttö tehostui ulossoittojen lisääntymisen ansiosta • agenttien aikaa säästy ACD:n ja APJ:n puhelujen reitityksen avulla
Kuljetusten ohjaus	<ul style="list-style-type: none"> • älykäs reititys • automaattinen tunnistus ja tiedon haku 	huolinta	USA	<ul style="list-style-type: none"> • palvelu parantui • 1. soitolla 80 % kysymyksistä vastaus • soitto vain yhteen paikkaan • 24h palvelu • asiakastytyväisyys kasvoi merkittävästi
Luoton tarkistus	<ul style="list-style-type: none"> • APJ • automaattinen soitto 	puhelin-yhtiö	USA	<ul style="list-style-type: none"> • vapautti agentit selvittämään puhelujen määrän äkillistä kasvua sen sijaan että käytti aikansa soittamiseen asiakkaalle, joka oli usein varattu (75 % ennen varattusignaaleita)
Tietojärjestelmä Help Desk	<ul style="list-style-type: none"> • automaattinen tunnistus ja tiedon haku 	autodealeri	USA	<ul style="list-style-type: none"> • puheluaika 20 % lyhyemmäksi • vähemmän näppäilyä / puhelu • teknistä tukea dealereille
Asiakaspalvelu- piste (lainat, maksut jne)	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • APJ • priorisoiu vastaus 	opintoasiain- toimisto	NLD	<ul style="list-style-type: none"> • puhelulasku pieneni 50 % • vastattujen puhelujen määrä kasvoi
Kuljetusten valvonta	<ul style="list-style-type: none"> • automaattinen tunnistus ja tiedon haku • priorisoiu vastaus 	julkinen kuljetus operaattori	SWE	<ul style="list-style-type: none"> • ei tarvetta lisähenkilöstöön ruuhka-hippuina tai kiireellisissä puheluissa • "häätä-puhelut" läpi nopeammin
Hätäpalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • älykäs reititys 	avunannon välitys	FRA	<ul style="list-style-type: none"> • 85 % puheluista saavutti halutun päämäärän heti
Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • puhelujen priorisointi • älykäs reititys • automaattinen tunnistus ja tiedon haku 	sähkölaitos	USA	<ul style="list-style-type: none"> • automaattinen asiakastietojen tuonti näytölle säästi 30 s / puhelu • puheluaika laski 45 s:sta 22 s:iin • agenttien määrä väheni 290:stä 188:aan puhelumäärän kasvaessa • asiakkaalle ei juuri varattusignaalia • asiakaspalvelun keskittäminen mahdollisti säästöjä organisoinnissa ja laitteistoissa
Markkina- tutkimus	<ul style="list-style-type: none"> • automaattinen tunnistus ja tiedon haku • yhdistetty äänen ja tiedon siirto • automaattinen soitto 	markkina- selvitysten teko	JPN	<ul style="list-style-type: none"> • 40 % kasvu tapahtumien käsittelyssä • virheellisten soittojen määrä väheni • ensimmäisellä soitolla läpi useammin
Tilausten käsittely	<ul style="list-style-type: none"> • tunnistus ja tiedon haku • automaattinen soitto 	ruoan valmistus ja jakelu	CAN	<ul style="list-style-type: none"> • ajansäästö 67 % • agentti käsittelee 20 puhelua/h enemmän • ajansäästö automaattisessa soitossa. ennen 19% agentin ajasta manuaaliseen soittamiseen • agenttien määrä pudonnut 11 %